

مهارات التخطيط السياحي



الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

٢٠٠٨-٢٠٠٩





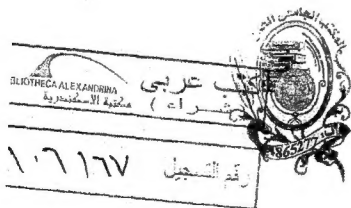


مهارات التخطيط السياحي

مهارات التخطيط السياحي

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2009 ب 2008



رقم الإيداع : 2007/5985

رقم الدولي : 977-379-042-0

﴿ وَمَا يَكُم مِّن تَعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ثُمَّ إِذَا

مَسَّكُمُ الضُّرُّ فَإِلَيْهِ تَجَاوُونَ ﴾

صدق الله العظيم

نقدیم

السياحة ظاهرة من الظواهر الإنسانية التي نشأت منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها. فمنذ أزمان طويلة والإنسان في حالة دائمة بين السفر والتنقل بحثاً عن أمنه واستقراره سعياً وراء رزقه ومعاشه .. ولقد تحولت ظاهرة انتقال الإنسان لتحقيق رغباته واحتياجاته وشئون حياته إلى ظاهرة اجتماعية وثقافية هدفها المتعة والراحة والثقافة والاستجمام.

* غير أنه لا يجب النظر إلى السياحة على أنها نوعاً من الرفاهية بل يجب اعتبارها عنصراً مهماً في تواصل المجتمع وتضامن الأسرة الدولية. فتجربة الغير تثرى فيها ينابيع المعرفة وتعمق مفهومنا لعالمية المجتمع الإنساني.

* فلقد لوحظ أن الدراسات السياحية والفندقية ليست في واقع الأمر موضوعاً نظرياً يخضع في بيان مضمون أي شروط أو أركان أو قواعد قانونية مرسومة أو مسئولة ولكنه وقبل كل شيء موضوع عملي يخضع للتجربة والتطبيق.

* ومع ذلك فإنه لا يمكن لأي مجهودات أو أنشطة في المجال السياحي أن تنجح إلا بوجود استراتيجيات مناسبة وعلى المستوى التسويقي خصوصاً. ذلك أن التخطيط السليم بعناصره المختلفة هو الضمانة الأكيدة لوجود السياحة كنشاط إنسان من جهد وكرافد اقتصادي من جهة أخرى.

ولا شك أن التخطيط السياحي يخدم عمليات التنبؤ بالمستقبل مع تحديد الأهداف المثالية والثابتة كما يجب الاهتمام بأنواع الخطط تبعاً

الفصل الأول
السياحة
المفهوم والمبادئ والأسس



الفصل الأول

السياحة

المفهوم والمبادئ والأسس

مفهوم السياحة

المدخل الوحيد لتعريف السياحة هو من خلال تعريف السائح وما يقوم به من نشاط وعلاقات خلال رحلته المؤقتة ، خارج محل إقامته المعتادة ، ولفظ Tourism مشتق من لفظ Tour ويعنى فى الإنجليزية رحلة يقوم بها الفرد ويعود إلى نفس النقطة التى بدأ منها - أي رحلة دائرية مع التخطيط لزيادة عدة أماكن من أجل العمل أو المتعة أو التعليم ، كما تعرف السياحة Tourism بأنها ممارسة السفر من أجل الاستجمام . وقد تعنى كلمة Tour رحلة تبدأ من المنزل وتنتهى إليه ، ويتم خلالها زيادة عدة أماكن يتم تنظيمها . والسائح هو الشخص المسافر من أجل المتعة ، وفى معنى ثالث لكلمة Tour أنها عبارة عن رحلة يتم خلالها زيارة عدة أماكن تشكل اهتمام الزائر . والسياحة هى السفر من أجل المتعة خلال العطلات ، والسائح هو الشخص المسافر من أجل المتعة ، وفى المعجم الوسيط تعنى السياحة التنقل من بلد لآخر طلباً للتنزه أو الاستطلاع والكشف ، أما السائح فهو المتنقل فى البلاد لنفس الأغراض السابق ذكرها .

ومن التعريفات المعاصرة فى التسمينات تعريف مؤتمر أولادا بكندا حيث ذكر أن السياحة هى الأنشطة التى يقوم بها الشخص إلى مكان خارج بيئته المتعاد لمدة زمنية دون أن يكون غرضه من السفر داخل مكان الإقامة الكسب ، ويستبعد الهجرة المؤقتة لممارسة أنشطة الكسب ، وقد اقترح المؤتمر الأخذ بتعريف محدد للسائح فالسائح هو الذى يسافر لبلد غير الذى يقيم فيه

بشكل معتاد ولدة لا تقل عن ليلة واحدة ولا تزيد عن عام ، ولا يكون الغرض الأساسي ممارسة أنشطة كسب .

نختتم التعاريف بالقول بأن: السياحة ظاهرة اجتماعية تشمل انتقال شخص أو أشخاص من محال إقامتهم المعتادة إلى أماكن أخرى داخل دولهم ، وهذه هي السياحة الداخلية ، أو خارج حدود دولهم وهذه هي السياحة الخارجية الدولية ، والسياحة ظاهرة إنسانية تتصل بالجانب النفسى للسائح الذى يفضل زيارة دولة معينة دون أخرى ، والسياحة مظهر للتغير فى حياة السائح وهروبة من البيئة الاجتماعية الطبيعية إلى بيئة أخرى بغرض تجديد القيمة النفسية والمعنوية وإعادة التوازن العقلى والعاطفى .

ومن ذلك يمكن القول بأن عناصر تكوين الظاهرة السياحية هي : - عنصر حركى : وهو الانتقال من مكان إلى آخر - وعنصر ساكن : وهو الإقامة فى المنطقة المختارة وعنصر الإنسان ، وهو فاعل حركتى الحركة والحضارية وعناصر التسهيلات والخدمات السياحية وعناصر التنظيم والإدارة والنقل. ونحن بذلك نجمع بين السياحة كظاهرة اجتماعية وكونها مركبة مثل : النقل والفنادق ونشاط منظمى الرحلات وشركات السياحة وصناعة العاديات وغير ذلك ، باعتبار ان هذه الصناعة والأنشطة متصلة ببعضها بقصد التكامل ، كى تنتج كلا واحداً هو العرض السياحى.

وذلك يعنى ان السياحة نشاط خدمى من جهة العرض يقوم على تألف عديد من الصناعات التى تنتج خدمات غير متجانسة ، ولكنها تتألف معا لكى تحدث الإشباع للسائحين ، ويلاحظ أن المنتج السياحى عبارة عن مجموعة خدمات متكاملة ، لذلك تعتبر السياحة من الصناعات التى يقوم فيها المستهلك بالانتقال بنفسه إلى المنتج فى مكانه والمنتج السياحى قد يتمثل فى عوامل الجذب السياحية الطبيعية والتاريخية والأثرية والتى لا تباع إلا من خلال السياحة فموامل الجذب لا تدر عائداً بطبيعتها إلا إذا بيعت مع الخدمات

والتسهيلات خلال مشروعات البيئة الأساسية ووسائل الاتصال والامن ومنشآت الإقامة كالفنادق وغيرها ، ومشروعات النقل السياحي والمنشآت السياحية والترويجية ، وهذا يتطلب رسوخ أقدام السياحة كأداة فعالة من ادوات التنمية الاقتصادية بوجه خاص .

وتتميز السياحة عن سائر الصادرات بسمه جوهرية : ذلك أن المستهلك يأتى إلى البلد المستقبل جالبا للعملة الحرة ، ومن ثم لا بد فى أى تحليل يجرى للأقتصاد السياحي من توجيه الاهتمام إلى مشكلات النقل والتوزيع وتعتبر السياحة معينا للمزج والاتصال الثقافى والحضارى الذى يساعد على صياغة الشخصية الإنسانية وتقليل المسافات الاجتماعية بين الشعوب ، كما أن السياحة تمثل رافدا من روافد الطلب على طاقات وقدرات العمل فى فنون الإدارة والتنظيم والتنقيب والتشييد والعمارة والبناء والنقل والتجميل والفنون التطبيقية والشعبية والصناعات اليدوية والزخرفية والعلاقات العامة والاتصال والخدمات الاجتماعية ، لذا تحتسب السياحة من مؤشرات النهضة والتقدم .

عناصر الجذب السياحي

هناك عشرة عناصر أساسية للجذب السياحي هي^(١):

١- الطقس الجميل : يتميز بدفئه وشمسه والساطعة ، لكونه وسيلة من أهم وسائل الجذب لمنطقة ما سياحياً والطقس الجميل يضاف على الإجازة القروية بهجة ، ولذا فإن أعداداً كبيرة من الأوروبيون ومن الدول الاسكندنافية يستهويهم دول البحر المتوسط ولا يجذبهم إليها شئ مثل ما يوعدون به من التمتع بشمس ساطعة على مدى أيام متلاحقة ، ودول مثل أسبانيا وإيطاليا واليونان في أوروبا وولايات مثل كاليفورنيا وفلوريدا في الولايات المتحدة ومصر ولبنان والمغرب وتونس في الشرق الأوسط في استطاعة هذه الدول ضمان طقس جميل في الصيف والشتاء ، ولذا صارت من المناطق السياحية الهامة . وهناك مناطق المناخ الشتوى الجاذب مثل فلوريدا في الولايات المتحدة وجزر باهاما، ومناطق أخرى كثيرة بسبب مناخها المنعش اللطيف صارت مناطق لها إمكانيتها السياحية ، والسياح يجمعون على مدح جمالها وألوانها وأشكالها مثل : سواحل البحر الأحمر وبعض مناطق سيناء الجنوبية ، وهى فى الصيف كما فى الشتاء ، وإنها أماكن مثلى لقضاء الإجازات ، ولابد أن تكون هناك عوامل جذب إضافية خلافا لوفرة الشمس كأماكن الإيواء والخدمات والنقل والمطاعم .. الخ .

٢- المناظر الطبيعية : لعل المناظر الطبيعية الجذابة تعد ثانياً أهم العوامل فى السياحة فمنظر الجبال الخلابة والمناظر الساحلية ، ومناطق البحيرات لها سحرها القوي، كما أن الكثير من الوديان والأودية التى تتكاثر بها الأنهار والخضرة الجميلة والغابة ومساقط المياه والجبال والكهوف هى مصادر عظيمة للاستمتاع عند كثير من السياح، وفى سواحل البحر الأحمر

(١) عبد الفتاح غنمية - التخطيط السياحي - دار الفنون العلمية - الإسكندرية - ص ٢٢٠.

نجد أن السطح المائى يزخر بالشعاب المرجانية التى تحقق له الحماية
والتي تنتشر الصخور بأشكالها وألوانها ، حيث يسعى إليها السياح المغرم
..... برياضيات الغطس ، وتبدو مياه البحر الأحمر صافية باستمرار
وتضيف المائية المتنوعة فى الشكل واللون جمالا إلى جمالها ، وإذا أضفنا
إلى ذلك الأعماق ، فإن ذلك يشجع على ممارسة صيد الأسماك والغطس
والتصوير الماء ، والتجديف وسباق الزوارق واليخوت .

٣- البنية التحتية : تتعلق بالتجهيزات والإتشاءات التى تسمح للسائح
بالبقاء فى منطقة الأجازة فى ظروف مريحة ، وأهمها شبكات الطرق
والصرف الصحى والمياه ومحطات توليد الطاقة ووسائل الاتصال السريع ،
ومراكز الإسعاف والصيانة ، وأماكن وقوف السيارات والعلامات الإرشادية ،
ويدون هذه التسهيلات فإن السائح يواجه مشاكل عديدة ، وهذه البنية
التي تحتية تتطلب استثمارات ضخمة ، إلا أنها تؤدى أكلها بعد ذلك كونها
من عوامل الجذب .

٤- البنية الفوقية للإقامة : توفر مناطق الجذب السياحى أنواع مختلفة من
خدمات الإقامة ، ويتطلب الأمر أن تكون هذه الخدمات على المستوى الذى
يحقق رضا السائح بدرجات متفاوتة بالإضافة إلى الملتجعات والموتيلات
والشقق المفروشة والمخيمات وبيوت الشباب ... وتجذب كل نوع من هذه
الخدمات شريحة محددة من السياح نوى الخصائص والاحتياجات
المتباينة ، ولا بد أن يكون هناك توازن بين الطاقة الفندقية والطلب الفندقى
يكون التوازن بالنسبة للتنوع والأسعار ، وأن يكون تصنيف الفنادق
يتطابق مع التصنيف المتعارف عليه دوليا ، وطبقا لمعايير تأخذ فى
الحساب الموقع ومساحة الغرف ومستوى التأتيف والتجهيزات وتنوع
التسهيلات .

وفى بعض الحالات فإن التسهيلات المتوفرة فى فندق نتيجة تواجده فى منطقة لها طبيعة خاصة ، تصبح هذه التسهيلات أكثر أهمية بالنسبة للنزىل من تجهيزات الفندق نفسه ، فمراكز الغوص تحت الماء فى البحر الأحمر وسيناء الملحقة بفندق أو منتجع تقع فى منطقة تشتهر مياهها بالأنواع الفريدة الأسماك والأعشاب البحرية، مثل هذه المراكز تعتبر فى نظر هواة الرياضة تسهيلات أساسية تفوق فى أهميتها ما يقدم لهم داخل الفندق من ديكورات وأثاث ، وبالمثل فإن منتجعاً للاستشفاء فى العين السخنة وفى الفردقة لن يتمكن من جذب لعلاء، إلا توفرت به الأجهزة والتسهيلات الأخرى المتطورة لعلاج بعض الأمراض تحت إشراف أطباء متخصصين، ويزيد الإقبال عليه إذا ما تواجد فى منطقة بها عيوناً كبريتية أو مزاباً أخرى ثبتت فعاليتها فى التخلص من أمراض معينة.

هـ- وسائل الترفيه : تعد التسييرات لممارسة رياضة السياحة وركوب القوارب والتروىج والتسلية والرقص .. تعد مظهراً هاماً لأى منتجع بحرى ولكل مركز سياحى، وسبل أو وسائل الترفيه إما طبيعية : مثل الشواطىء والسياحة وصيد الأسماك وفرص التسلق ومشاهدة المناظر الطبيعية ، وإما صناعية : بيد الإنسان مثل الشواطىء الرملية المجهزة والمحميات والحدائق والملاعب والمسارح ودور اللهو والأودية الرملية والشواطىء العريضة والرمل الناعمة والأحزمة الكتبانىة، وفى العادة فيمن يقضى أجازته انه يتطلب بوجه عام، وبصورة متزايدة تسييرات للاستمتاع والتروىج بمعيار أكبر، يتمثل فى التنزهات العامة والمسارح ودور السينما وقصور اللهو ، ومساعد نقل هواة الانزلاق، وغير ذلك وقد صار اختلاف أذواق الناس ورغباتهم أكثر تعقيداً ، وعلى كس منتجع أن يواكب الزمن ويهيئ سبل الترفيه التشمية مع العصر ، ومع متطلبات السياح .

٦- مظاهر تاريخية وثقافية : إن لمظاهر الاهتمامات التاريخية والثقافية جذبا قويا عند كثير من السياح فأهرام مصر التي لا مثيل لها ، ومعابد الكرنك والآثار الفرعونية بالأقصر ، والأطلال الشهيرة في كل ربوع الدجـه القبلى والجيزة ، والقلاع والكنايس والمعابد والمساجد الشيرة والقصور الفخمة وقاعات الفن والمهرجانات الموسيقية الخاصة بالفنون الشعبية والفلكلور وغيرها من المباني الأثرية والمعمارية ذات الخلفية التاريخية أو الطراز المعماري الفريد، كلها تجذب من يأتون إليها، ولها سحرها الغريب على الغالبية العظمى. من رواد السياحة الثقافية ، وكثير من الدول وبخاصة تلك التي لا تزال في أولى مراحل تطور صناعة السياحة تستغل تراث ماضيها التاريخي كوسيلة جذب رئيسية للسياح مثل اليونان والهند واليابان . كما أن المتاحف التي تضم القطع الأثرية واللوحات الفنية القديمة وألوان الثقافة والعلوم والفنون تحظى بالأولوية في البرامج السياحية . وقد ترجع المكانة المتميزة للإقليم إلى أحداث تاريخية وقعت في المنطقة فصحراء سيناء قد شهدت نزول الوصايا العشر على النبي موسى عليه السلام ، وبالمثل فإن الطريق الذي سلكته العائلة المقدسة في رحلتها عبر مصر يضيف بعداً خاصاً وقوة جذب كبيرة لعرض مصر السياحي ، ولا شك أن آثار الحضارات المصرية القديمة واليونانية والرومانية والقبطية والإسلامية والتي هي من صنع الإنسان ، تعتبر من أشهر عوامل الجذب ، ولا يمكن تصور رحلة سياحية يقوم بها فرد أو مجموعة إلى مصر دون أن تكون هذه المواقع هي الدافع الرئيسي للزيارة أو إحداها على الأقل ، وهناك الأحداث الخاصة التي تدخل ضمن العرض السياحي لبعض الدول ، وقد يكون ذلك بصفة منتظمة طوال العام أو في مواسم أو فترات محددة ، وتشمل هذه الأحداث مناسبة ثقافية أو رياضية أو ترفيهية كسباق الرالى الذي يجذب أعدادا لا حصر لها السائحين من

الأجانب هواة السباق ، ومثل مهرجان أوبريت عابدة بالأقصر من العوامل الهامة لجذب السياح ، ولذا تهتم كثير من دول العالم السياحية بمهرجانات الفولكلور والغناء والموسيقى والمسرح لدورها السياحي البارز .

٧- وسائل الوصول "النقل" : مناطق الجذب السياحي أيا كان نوعها تكون قليلة القيمة لو كانت مواقعها لا يسهل الوصول إليها بوسائل النقل العادية، ولذا فإن قصور تيسيرات النقل السريع هي أكبر معوق للسياحة بصورة واضحة ، وقد تبين أن الافتقار إلى أية طرق عمومية مهيطة وصالحة لقيادة البارات لا تشجع الكثيرين من السياح على السياحة ولقد أحدث الطيران ثورة في الأسفار والنقل، فالأماكن التي لم تكن إلى وقت قريب من المستحيل الوصول إليها لمن كانت أجازاتهم تتعدى أسبوعين صارت اليوم من السهل قطع المسافة إليها بصورة مريحة ومهذبة في بضعة ساعات طيران ، وحين وجدت شبكة طيران ممتازة ينعم السياح بسهولة الوصول إلى المناطق المكتشفة والجاذبة للترفيه السياحي.

وتشمل وسائل النقل بالمثل على البواخر السياحية والتجارية والسكك الحديدية والأتوبيسات والسيارات الكفيلة ، وتتفاوت أهميتها نتيجة عوامل الجغرافية والمساحة وتشعب عوامل الجذب السياحي إليها، ومن ناحية أخرى فإن توفر شبكة مواصلات كافية وعلى مستوى ملائمة يعتبر شرطاً أساسية لتنشيط حركة السياحة .

ونظراً لأن المطارات والموانئ البحرية تمثل واجهة الدولة الحضارية فإن النظرة العلمية المعاصرة في التنمية السياحية تأخذ في الاعتبار التصميم والتوسع لمشاريع الميناء لمواجهة حركة السفر ولتوافر كل أسباب الراحة والتسهيلات منذ وصول السائح وحين مغادرته للمطار أو الميناء . ويشمل ذلك قاعات الانتظار والمطاعم والكافيتريات والمحال التجارية ومراكز العلاج ووسائل

الاتصال الدولية ودورات المياه والبنوك . ومراعاة المرضى والتقدمين السن والسلام المتحركة والمساعد وروابط الاتصال المتحركة ، وغير ذلك .

٨- عوامل البيئة الاجتماعية : يمثل سكان الأقاليم نقطة جذب - حتى يمكن ان تحقق نتائج لها قيمتها . إذا ما استقلت بطريقة مناسبة ، فقد أدى التطور الكبير في وسائل الاتصال الجماهيرية وخصوصا التليفزيون إلى إثارة الرغبة لدى قطاع عريض من السياح في التعرف على أسلوب حياة سكان بعض المناطق حيث أنهم يمثلون الهمد الإنسانى البيئى للسياحة ، وعلى ذلك تطرح شركات ووكالات السياحة أنماط من الرحلات يتم خلالها اختلاط السائح بالمواطنين عن طريق زيارة الحياة الشعبية وفي منازلهم للاستزادة من المعرفة بالتقاليد وعاداتهم ، كلما توفر للمواطنين أسلوب حياة يتميز بالأصالة والتمسك بالتقاليد المتوارثة كلما زاد الإقبال على زيارتهم فى مواطنهم وخاصة فى الدول النامية ، ومن أمثلة هذه البرامج زيارة سكان الواحات والبدو فى الصحراء فى سيناء وسبوة وجنوب الوادى وتتضمن الزيارة قضاء ليلة أو ليلتين فى المنطقة للتعمق فى المعرفة والثقافة .

٩- سد الحاجات : سد الحاجات عبارة واسعة تستخدم لتشمل الطعام والإقامة فى شقق - أكواخ - قرى سياحية - منتجعات .. واستخدام سيارات السياحة للتنقل أو إقامة المنتجعات المزودة بالماء ووسائل الطهى الجيد ودورات المياه النظيفة ، والواقع أن أعداد كبيرة من السياح يتوجهون إلى بقعة معينة لا شئ إلا لأن بها فندقا ممتازا يقدم طعاما ممتازا وغرفة مجهزة وتهميراته ممتازة ، وتشتهر كثيرا من الدول المتقدمة فى مجال السياحة مثل سويسرا والنمسا وهولندا بجودة طعامها وراحة فنادقها ونظافتها ، وينطبق نفس الشئ على المنشآت الفردية .

١٠- عوامل متنوعة : هناك عوامل أخرى مختلفة تؤثر في اختبار المكان الذي يقصده ، فمن الضروري أن تكون هناك مكاتب استعلامات ومكاتب وكالات السفر ، والنقل السياحي ، وإلا تكون هناك قيود جمركية وأن تكون هناك الكثير من محلات صرف وتحويل العملات كما أن الضيافة والترحاب والبشاشة من جانب المواطنين في الدولة المزاردة، مستجمل المصالح يحس بأنه بين أهله ، وهو أمر يساعد على الاستمتاع بأجازته ، ولا شك أن هناك المزايا العديدة التي يمكن أن تجنى من انتماش السياحة وأهمها أن يكون الفرد مؤدبا ويقدم المساعدة للسائح الزائر .

طبيعة السياحة

قبل الحرب العالمية كان السفر للخارج للأغنياء والموسرين ومن عندهم وقت الفراغ وللمتعلمين تعليماً راقياً من أفراد الدول المتقدمة .. هؤلاء هم من ينعمون بالسفر بقصد التمتع والترويح بمشاهدة الطبيعة الجمالية ورؤية المتاحف والأعمال الفنية ، وكانت الرياضات الشتوية مقصورة على من هم أثرياء.. هذه الجوانب استبدلت في السياحة بالمفهوم المعاصر فالسائح قادم من بيئة اجتماعية تختلف عن البيئة التي يرغب في زيارتها ، وتذوقات هذا السائح ورغباته أكثر تنوعاً ، ووقت فراغه محدود، وبعد أن ظهرت السياحة الاجتماعية ، وخلصتها قضاء المجموعات المهنية أو المؤلفة لعطلاتها في أماكن بها منتجعات سياحية وأماكن إيواء زهيدة السعر، صممت تصميمًا خالماً من أجل تلك المجموعات الكبيرة ومزودة بكل وسائل التسلية والخدمات السياحية والاجتماعية التي يمكن أن تجتذب أعداداً ضخمة من السياح .. ولذا يسافر عدد كبير من الناس إلى الخارج بلادهم ليشاركوا في أكثر النشاطات إثارة وغرابة مثل نشاطات صيد الأسماك والتزحلق على الماء وسباق السيارات والسباحة تحت الماء .. وما شابه ذلك.

خصائص صناعة السياحة^(١)

- ١- السياحة ظاهرة متعددة الأبعاد لها نشاطات كثيرة ومتنوعة وتسهم كل منها في خدمة شاملة للسائح وتتطلب بالضرورة جهد وتعاون وسياسة مشاركة وتنسيق بين المراكز السياحية وأصحاب الفنادق ومنظمي الرحلات السياحية .
- ٢- تتميز السياحة بأداء دور اقتصادي هام في الدول النامية بشرط الأنشطة الكثيرة والمتنوعة وسلسلة الخدمات والتيسيرات، والترابط مع القطاعات

(١) عبد الفتاح غنيمه - السياحة كقاهرة للتنمية - بدون نشر بدون نشر ص ٨٥ وما بعدها .

الأخرى فى الدولة من حيث التنمية الشاملة ، والمفروض أن التنمية السياحية القائمة على العلم تحدد حجم الاستثمار^(١) . والعوائد المتوقعة على مدى حياة المشروع ولذا فإن كل استثمار فى مجال السياحة سيجد الترجمة فى زيادة العوائد والإيرادات إذا كانت النظرة إلى الاستثمار من الزاوية السياحية البحتة، إلا أن للاستثمار السياحى جوانب أخرى كثيرة منها على سبيل المثال : تأثيره على الإنتاجية الكلية للدولة ، فمن المعروف أنه توجد خطوط انتاج فى بعض الصناعات تخدم بالدرجة الأولى قطاع السياحة ، ومن ذلك بعض الصناعات الغذائية والأثاث والزجاج والفضيات والمفروشات والأنسجة والموكيت والسجاد وغيرها من الصناعات التى تتزايد طرديا مع النشاط السياحى وهذا ينعكس على الدخل القومى .

٣- أساس صناعة السياحة هو الخدمات ، والجانب الأكبر ممن يشتغلون فيها هم من عمالة الدرجة الثالثة فى مجالات النقل والتموين والنظافة والمطاعم وأماكن الترفيه والتسلية والخدمات ومحلات بيع العاديات والتذكارات فهى تولد فرص عمل جديدة باستمرار .

٤- تتسم طبيعة السياحة بالديناميكية وتخضع للأفكار المتغيرة الجديدة ويمتلك فى أوضاعها العملاء (السياح) ويجب أن تكون على أعلى درجة من الجمال والتنظيم لكى توائم طبيعة ظروف العملاء القادمين من أجل المتعة والترفيه .

٥- قد تتميز بعض المناطق السياحية بأنها موسمية النمط وهذا يعنى أن العمل طارئ والبطالة موسمية . وهما مظهرين مميزين لصناعة السياحة فى المنتجعات.

(١) الاستثمار Investment يعنى استعمال المدخرات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فى شراء أدوات الانتاج للاستثمار ، إذن هو تكوين رأس المال المبنى الجديد لتمثل فى زيادة الطاقة الانتاجية وهو بذلك وزيادة صالحة .

وإذا ألقينا الضوء على سياسة مصر السياحية هذه الأيام نجد بعض الملاح والخطوط العريضة التي ترتبط باتجاهات وطبيعة السياحة الدولية من جهة وواقعنا العريى والداخلى من جهة أخرى ، اتجاهات السياحة الدولية نشير إلى أن الأنماط السياحية تتغير من الأسلوب الخاص بزيارة المعالم السياحية التاريخية التقليدية إلى النمط الخاص بالترويج إلى النمط الجامع بين النمطين إلى أنماط متخصصة مثل سياحة المؤتمرات والسياحة العلاجية ، وأى بلد فى العالم يريد أن يكون له موقع سياحى يمكن أن يتأقلم مع هذه الأنماط ، كما بدأت مصر التحرك فى السوق العريى بالتعاون بين شركات السياحة العربية والمصرية والعمل على الاهتمام بالسائح العريى وتوفير كافة الخدمات له مع العمل إلى توثيق كافة الخدمات له مع على توثيق الصلة والتعاون مع أجهزة إعلام السياحة العربية ، كما أن الخطط السياحية تركز للتخفيف من ظاهرة الموسمية التى تنسم بها السياحة العربية ، وتحاول جامدة بالأسلوب العلمى لكى تتمكن من الحفاظ على حركة عربية مستمرة على مدار العام مع التزايد فى موسم الصيف وذلك يتحقق بأسلوبين : الأول هو التعاون مع القطاع الأعمال المصرى والثانى : التعاون مع قطاع الأعمال السياحى العريى ... ولا شك أن الحركة السياحية العربية تتزايد لاعتبارات كثيرة أهمها. العلاقات الطبيعية والايجابية بين مصر والدول العربية كما أن مجريات الأمور المنطقة العربية تؤكد هذا التزايد والاتجاه .

السائح

هو كل شخص لديه وقت فراغ يقوم خلاله برحلة إلى أماكن جديدة بغرض الإقامة المؤقتة ، ولكى يتحلل من كل الأعباء المرتبطة بالعمل ، ويصبح حراً يعيش فى حالة استرخاء واستجمام واستمتاع ، باحثاً عن بعض التغيير فى حياته الاجتماعية ويكون مستهلكاً وليس منتجاً حتى ولو كان الغرض من الرحلة حضور جلسات أو مؤتمرات أو حضور معرض ، لأنه يحتاج خلال وجوده كافة سبل الراحة المعيشة وكذا الخدمات المتنوعة الأخرى بالإضافة إلى سبل الترفيه . وهو بهذا ينفق من ماله على هذه النواحي ، وكذا الخدمات المتنوعة الأخرى بالإضافة إلى سبل الترفيه . وهو بهذا ينفق من ماله على هذه النواحي ، وكذا مشتر فإن من الصناعات التقليدية والتذكارية والهدايا من البلد المضيف لأهله وضيوفه ، مما يحدث انتعاشاً وزيادة فى دخول القائمين على الصناعة والتجارة فيها^(١).

وقد ظهر اصطلاح سائح فى اثجلترا أبان القرن ١٨ للتعبير عن الرحلة التى يتعين على الشاب الانجليزى المذهب أن يقوم بها إلى الهامس الأوروبى إتمام لتعليمه وتثقيفه ، ثم استخدمت فى فرنسا للدلالة على كل شخص يقوم بأى رحلة لتحقيق متعة شخصية ، وامتد استخدام اصطلاح سائح بهذه المعان إلى اللغات الأخرى ، واقتضت المفهوم على قيام السائح برحلة ليس بغرض اكتساب المال ولكن بهدف الترويح والعناية بالصحة ، وإشباع الرغبة فى معرفة أماكن جديدة وأشخاص آخرين ، وقد أوصت لجنة خبراء الاحماء التابعة للأمم المتحدة عام ١٩٥٧ بإقرار تعريف السائحين على الوجهة التالى^(٢).

(١) محمود كامل - السياحة الحديثة - القاهرة - ١٩٧٢ - ص ١٦.

(٢) هـ. رونسون - جغرافية السياحة - ترجمة محبات إمام - جزء أول - دار المطبوع - القاهرة - ١٩٨٥ - ص ٩٩.

- ١- الأشخاص الذين يسافرون من أجل المتعة أو الأسباب صحية أو لأسباب خاصة
- ٢- الأشخاص الذين يسافرون من أجل حضور اجتماعات أو . ثلثون ناهي مختلفة مثل النواحي العلمية والإدارية والرياضية والدينية والسياحية .. الخ .
- ٣- الأشخاص الذين يسافرون من أجل العمل والتجارة .
- ٤- المسافرين في رحلات بحرية حتى ولو قضا مدة أقل من ٢٤ ساعة.
- ٥- من يدخلون دولة معهم أو ليس معهم عقد لتولي وظيفة بها .
- ٦- الأشخاص الوافدين للإقامة في دولة أجنبية .
- ٧- الطلاب والدارسون الملتحقون بدراسات محدودة الفترة .
- ٨- المقيمون في مناطق الحدود والمهاجرين للحدود للعمل بدولة مجاورة.
- ٩- المسافرين المارون عبر دولة ما .

المؤشرات الأساسية للنمو السياحي^(١)

تتعدد المؤشرات التي يمكن أن يبنى عليها الحكم في ازدهار أو كساد قطاع السياحة في بلد ما مثل إجمالي عدد السائحين وإجمال الليالي السياحية وإجمال العائد السياحي سنويا .. هذا بالإضافة إلى حجم ونوع المنشآت من شركات سياحية وفنادق وعدد الغرف وعدد العاملين في قطاع السياحة ومدى تنوع الأنشطة السياحية وتنوع جنسيات السياح فيها .. ألخ
وسوف نعرض هنا أهم المؤشرات :

- ١- إجمالي عدد السياح .
- ٢- إجمالي الليالي السياحية .
- ٣- تنوع جنسيات السائحين .
- ١- إجمالي عدد السياح : يمد مؤشر عدد السائحين من أهم المؤشرات في تقدير حجم النشاط السياحي في أى دولة من الدول ، حيث يمكن على أساس هذا المؤشر تحديد مدى إسهام السياحة في الاقتصاد القومى .
- وقد تطور عدد السائحين في مصر عبر سنوات الماضية فمنذ عام ١٩٩٠ صعودا وهبوطا حسب الأحداث والأزمات التي تعرضت لها السياحة المصرية مثل :
- « حرب الخليج ٩٠-١٩٩١ .
- « أحداث الإرهاب من ٩٢-١٩٩٤ .
- « حادث معبد الأقصر في نوفمبر ١٩٩٧ .
- « أحداث ١١ سبتمبر الولايات المتحدة الأمريكية ٢٠٠١ .
- « الغزو الأمريكى للعراق في مارس ٢٠٠٣ .
- « حادث تفجيرات طابا في أكتوبر ٢٠٠٤ .

(١) د. أحمد مصطفى - سياحة محلية ودولية - بدون نشر - بدون سنة نشر - ص ٦٧ وما بعدها .

٢- عدد الليالى السياحية : يشير هذا المؤشر إلى عدد الليالى السياحية التى يقضيها السائح فى البلد المضيف ، ويرتبط هذا المؤشر بمتوسط إقامة السائح فى هذا البلد. وفى هذا الشأن تبرز مسألة أسعار السلع والخدمات ، وحجم المساكن السياحية ونوعها ، والعلاقة بين البلد المضيف والدول المجاورة له ، أى هذا الدول المضيقة دولة ترانزيت للسائح للانتقال إلى دولة أخرى أم العكس؟....

كل هذه الأمور لها علاقة محورية بعدد الليالى السياحية . وبقسمة عدد الليالى على عدد السائحين نحصل على متوسط عدد الليالى التى يقضيها السائح ، وهذا العدد يختلف باختلاف الظروف الأمنية المحلية والظروف السياسية المحلية والإقليمية والدولية .

ولا شك فإن زيادة مدة الإقامة تعنى زيادة معدل الإنفاق وبالتالي زيادة الدخل السياحى . وعكس ذلك فإن انخفاض مدة الإقامة يؤدي إلى انخفاض عدد الليالى السياحية وانخفاض الدخل السياحى ، وكما ذكرنا قد يكون ذلك بسبب مناخ عدم الاستقرار الداخلى أو الإقليمي أو العالمى .

٣- جنسيات السائحين : تشير السائحين الأجانب إلى درجة النمو والتطور السياحى فى البلد المضيف ، فكلما ازداد تنوع جنسيات السائحين دل ذلك على درجة عالية من النمو والتطور فى حركة السياحة فمما لا شك فيه إن لكل سائح ميوله الخاصة فى طريقة السكن ووسيلة الانتقال ونوع النشاط السياحى المفضل لديه ...ألخ .

فالسائح العربى مثلاً يهتم عادة بالسكن الخاص (فيلات أو شقق مفروشة) ، كما يهتم بالترفيه والذهاب إلى المسارح والسينما .

والسائح الغربى له اهتمامات أخرى فيمكن فى الفنادق أو القرى السياحية ، كما يقبل عدد كبير من السياح الغربيين على السياحة الثقافية الأثرية - كما انه يوجد تنوع كبير بين الجنسيات السياحية ، فهناك السياحة

الترفيهية التي عادة ما ترتبط بمنطقة معينة ، مثل الألمان في منطقة الغردقة ، والإيطاليين في منطقة شرم الشيخ ، وهكذا تختلف الأمزجة للسائح الإنجليزي عن السائح الإيطالي عن السائح الفرنسي من حيث شكل ونوع الأكل المختلفة للسائحين ، وكلما كان هناك اهتمام بالسكن الخاص والفنادق الثابتة والعائمة والسياحة الثقافية والترفيهية وباقى أنواع السياحة وكذلك المنتجعات العلاجية والمطارات الداخلية لاستقبال الطيران العارض مع منح التيسيرات لشركات الطيران الأجنبية .. إلخ يؤدي ذلك إلى ازدهار الحركة السياحية وإرضاء كافة الجنسيات الوافدة .

ويمكن تقسيم الجنسيات الوافدة إلى ٧ مجموعات :

- ١ . ١- السياحة الوافدة من الدول العربية .
- ٢ . ٢- السياحة الوافدة من أوروبا الغربية .
- ٣ . ٣- السياحة الوافدة من أوروبا الشرقية وروسيا .
- ٤ . ٤- السياحة الوافدة من الأمريكتين .
- ٥ . ٥- السياحة الوافدة من آسيا .
- ٦ . ٦- السياحة الوافدة من أفريقيا .
- ٧ . ٧- السياحة الوافدة من إسرائيل .

علاقة السياحة بالعلوم والأنشطة المختلفة^(١)

إن تعدد وتباين أنواع السياحة وإغراضها قد تريب عليه اختلاف طبيعتها وتنوع العلاقات والمكونات والموارد والتجهيزات والخدمات التي تدخل في إطارها وتتفاعل معها ، الأمر الذي أصبح معه نجاح العمل السياحي يتوقف إلى حد كبير على الاهتمام بالعديد من هذه المجالات التي تؤثر وتتأثر به فضلاً عن أن زيادة التخصص العلمي والمهني قد جعلاً من دراسة السياحة دراسة متكاملة تشتمل العديد من العلوم الأخرى - ذات الصلة المباشرة بها - أمراً حتمياً . وفيما يلي عرضاً لأهم العلوم والأنشطة التي ترتبط بالسياحة ارتباطاً مباشراً .

١- الاقتصاد :

تلعب السياحة دوراً هاماً في تنشيط اقتصاديات دول كثيرة حيث أصبحت تمثل مصدراً رئيسياً للدخل القومي بها نتيجة إنفاق السائحين الذين يأخذون صوراً متعددة ، منها الإقامة واستخدام وسائل النقل والغذاء والترفيه والمشتريات... إلخ ، بالإضافة إلى الأثر المضاعف للدخل الذي يولده هذا الإنفاق والناس من دوران الإيرادات السياحية في دورات اقتصادية متنوعة تجتد رواجاً وإنعاشاً في مختلف المجالات. إلى جانب ذلك هناك الروابط التي بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى سواء كانت صناعية أو زراعية أو إنتاجية أو خدمية بمكوناتها التي تخوض على عناصر تتشعب وتتشابه وتشترك بنسب متفاوتة في تقديم المنتج السياحي .

لذلك فإن النهوض بالسياحة يستلزم دراسة كافة المتغيرات الاقتصادية التي تتعلق بها فيما يختص بتدفق النقد الأجنبي ومعدل الإنفاق وعلاقته بميزان المدفوعات والميزان التجاري والعالة والاستثمار وكيفية تعظيم العائد الاقتصادي

(١) د. هدى سيد لطيف - السياحة التنترية والتطبيقات - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٤ - ص ٧٩ - وما بعدها.

عن طريق توظيف العناصر المتاحة بالدرجة التي تحقق رخاء المجتمع ورفاهيته ، وهو أمر مرتبط بعلم الاقتصاد الذى يهتم بالنواحي المادية للمجتمع ووسائل تنمية ثرواته وموارده وكيفية تداولها وتوزيعها واستهلاكها وما يتصل بذلك من سلع وخدمات وأسعار والعوامل المؤدية لانخفاضها أو ارتفاعها وغيرها من الأمور التى يتيح التعرف عليها نتائج أفضل عند القيام بالأنشطة السياحية المختلفة .

٢- الإحصاء :

يعد ترجمة رقمية للأنشطة الإنسانية فى التعرف على اتجاهاتها وعلى تحليلها مما يتيح من وضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بها على أسس علمية سليمة . وتستخدم الإحصائيات السياحية لقياس العوامل التى تؤثر فى السياحة مثل حجم حركة السياحة الدولية والداخلية والطلب السياحى العالمى والمحلى وإعداد المانحين والليالى السياحية والإيرادات السياحية المحققة والطاقة الفندقية والإيوائية المستغلة بالإضافة إلى إمكانية التقدير والتنبؤ بحجم الحركة السياحية فى المستقبل وهو ما يساعد على وضع سياسة واقعية للاستثمار والتنمية على ضوء التقدير السليم والمؤشرات الدقيقة التى أمكن استنباطها .

٢- التسويق :

أ- التسويق بوجه عام :

أصبح أحد الوظائف الأساسية للمنشآت على اختلاف طبيعتها ، خاصة مع التقدم العلمى والتكنولوجى الذى شمل كافة الميادين بالإضافة إلى تطور وسائل الاتصال والمواصلات وتحرير التجارة ورفع القيود الجمركية وكثرة المشروعات وتنوع المنتجات وفرتها ، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المنتجين على الأسواق المتاحة . وبهذا أصبحت مشكلة العصر الذى نعيشه هى التسويق والحصول على العملاء وليس الإنتاج . كما أصبح المحدد لنجاح المنظمات هو قدرتها على دراسة وتبيين احتياجات ورغبات ومتطلبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين وتوفيرها لهم بالموصفات والخصائص التى تتفق مع آرائهم وفى

الزمان والمكان والمناسبين لهم وبالسعر الذى يستطيعون تحمله ، حتى تتمكن من إرضائهم وتحافظ على استمرار تعاملاتها المستقبلية معهم .

ولقد عرفتة الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه عملية إدارية تختص بتنظيم وتوجيه جهود المنشأة لتقييم القوة الشرائية للعميل وتحويلها الى طلب فعلى لسلعة أو خدمة محددة مع إيصالها إلى المستهلك النهائي وبيعها له بهدف تحقيق ربح .

ب- التسويق السياحى :

وهو الأنشطة الإدارية والفنية التى تقوم بها المنظمات السياحية المحلية والإقليمية والدولية لتحديد الفرص المتاحة - الحالية والمستقبلية - فى الأسواق المختلفة والعمل على اجتذابها والتأثير فيها بما يزدى الى تنمية الحركة السياحية القادمة من هذه الأسواق .

وبعد التسويق السياحى من التخصصات الدقيقة لعلم التسويق ، لذلك كانت الإحاطة بمفهوم التسويق العام ونشأته ودوره وأبعاده من الأمور اللازمة فى دراسة ومعالجة وممارسة التسويق السياحى من منطلق أن الأساس العلمى لكليهما واحد ، وهو خلق طلب مستمر ومتزايد وفعال ننزه كان مادياً أو غير مادى . إلا أن طبيعة الأنشطة السياحية وخصائص المنتج السياحى تتطلب معالجة خاصة عند وضع السياسات التسويقية المتعلقة بهم والتي تختلف إلى حد كبير من تسويق غيرها من السلع والخدمات . فيما يلى عرض لأهم هذه الاختلافات : -

- ثبات مكونات العرض السياحى - من مقومات تاريخية وأثرية وطبيعية ومرافق أساسية ... إلخ - فى دول المستقبلية للسائحين ، وجهودها وصعوبة تغييرها خاصة على المدى القصير .
- مرونة الطلب السياحى - حيث تؤثر عليه الدوافع الشخصية وقرارات الفرد بتفضيل الميابة والتقيام بإجازة عن السلع والخدمات الأخرى

خاصة وأن الانتقال والسفر لا يندرجان تحت الحاجة الأساسية والضرورية للإنسان مثل الطعام والشراب والكساء والعلاج وغيرها من متطلبات الحياة الأخرى .

- اختلاف المنتج السياحي عن غيره من المنتجات - حيث يشتمل على مجموعة متعددة من المكونات والخدمات الأساسية والتكميلية وهي عناصر تكون في مجملها منتج متنوع ومركب يحتاج إلى استراتيجية تسويقية متكاملة ذلك لأن أى قصور يشوب عنصراً منها ينعكس سلباً باقى العناصر.

ج- المزيج التسويقي السياحي :

لا يختلف المزيج التسويقي السياحي عن المزيج التسويقي بمعناه العام إلا انه يتضمن عنصراً آخر من العناصر الأساسية فى صناعة السياحة وهو العنصر البشرى ، فيما يلى عرض سريع لهذه العناصر :-

- المنتج السياحي : لقد اتفق معظم خبراء السياحة على أنه يتكون من المقومات السياحية الأثرية والحديثة التى صنعها الإنسان وأيضاً التسهيلات والخدمات المختلفة ومنها الفنادق والقرى السياحية وبيوت الشباب والمسكرات والخيمات وغيرها من وسائل الإيواء ، كما يشمل الانتقالات والاتصالات والإرشاد السياحي ووكالات السفر والسياحة ومجال بيع التحف والهدايا والتذكارات والطعام والملاهى والمسارح والعروض العامةإلخ .

- السعر : يرتبط المنتج السياحي بعناصر المزيج التسويقي الأخرى كما تتأثر بنفس العوامل المؤثرة فى سياسة تسعير السلع وهى تكلفة وحجم الطلب المتوقع وخصائص العملاء والأحوال الاقتصادية السائدة فى السوق .
- المكان : وهو أحد العناصر الهامة فى المزيج التسويقي السياحي ويتمثل فى تحديد أسواق الدول المصدرة للسائحين المطلوب غزوها واختيار قنوات

ومنافذ التوزيع المناسبة التي يمكنها الوصول إلى هؤلاء السائحين في ظل المنافسة المتزايدة التي تشهدها السياحة المحلية والدولية .

- الترويج : وهو مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبذل من أجل التعريف بالمنتج السياحي وإقناع السائحين المحتملين وترغيبهم في شرائه وذلك بالإعلان والدعاية في الصحف والمجلات والتلفزيون والنشرات والمصقات والكتيبات وغيرها من الوسائل المتاحة بالإضافة إلى جهود العلاقات العامة والرامية لبناء صورة ذهنية جيدة وانطباع طيب من خلال البيانات والمعلومات الصادقة والواضحة والحقيقية عن الدول السياحية بما يساعد على خلق طلب فعال على منتجها السياحي .

- العنصر البشري : تعتبر السياحة في مقدمة الأنشطة والميادين التي يعتمد نجاحها في المقام الأول على الموارد البشرية . لذلك اهتمت دول كثيرة بإقامة الكليات والمعاهد السياحية من أجل رفع مستوى الكفاءة العلمية والعملية للعاملين في هذه الصناعة بما يمكنها من المحافظة على مستوى خدمات سياحية مرتفع ومتميز في جميع المجالات ومنها التسويق السياحي الذي يلعب الاختيار الجيد للقوى العاملة فيه وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لصقل مهاراتها ، دوراً كبيراً في تحقيق التوافق الكامل بين متطلبات هذا العمل وبين شاغليه وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها .

4- العلوم السياسية :

تتطلب السياحة الدولية كظاهرة إنسانية - تقوم على التفاعل والتكامل بين الجنسيات المختلفة عبر حدود دول العالم المتعددة - التعرف على القوانين والسياسات والإجراءات والتسهيلات المتبعة في هذه الدول التي غالباً ما تكون انعكاساً لنظمها السياسية السائدة. ولما كانت العلوم السياسية تختص بدراسة أسلوب ممارسة الدولة لسلطتها وطرق حكمها وحقوق وواجبات الأفراد

والإجراءات التي تتخذ لرعاية السلام والنظام داخل المجتمع ونشاط الأحزاب السياسية وطبيعة الرأي العام .. إلخ ، مما يشكل الإطار السياسي للدولة فإن وضوح هذا الإطار يساعد على تفهم نظم اتخاذ القرارات السياسية لفهمها الشامل لتأثيرها وارتباطها المباشر .

٥- القانون :

يشمل العمل السياحي على أنشطة ومجالات وجوانب متنوعة ، سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى - -والتي تخضع فى تنظيمها وممارستها للقوانين والتشريعات المختلفة مثل إجراءات الدخول والخروج والتأشيرات والإقامة وأنظمة النقد والجمارك والضرائب والعمالة والتوظيف والصحة والاستثمار واستغلال الأراضى وحماية السائحين والبيئة والمناطق الأثرية والصحة والتقاليد والآداب العامة ، فضلاً عن صناعة النقل والفنادق والسلع السياحية فيما يختص بقواعد وتصاريح تشغيلها وشروطها ومواصفاتها ، وكلها نواحى قانونية ذات تأثير على السياحة مما يتطلب ضرورة التعرف على طبيعتها والعمل بموجبها .

٦- علم الاجتماع :

تتصل السياحة كنشاط إنساني اجتماعي بعلم الاجتماع حيث يتطلب تنشيطها وتسويقها وتنميتها التعرف على النظم القائمة وعلاقتها بالنظم الاقتصادية والسياسية والقانونية والأخلاقية ، بالإضافة إلى العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات والأسباب التي ساعدت على تكوينها وسلوك الأفراد والجماعات من الجنسيات المختلفة والدوافع وروائها وأهم المشكلات الاجتماعية والعوامل التي تسبب فيها ، وعلم الاجتماع هو الذى يختص بكل ما يتعلق :'الإنسان من الناحية الاجتماعية وما يتعلق بالمجتمعات الإنسانية كما يعالج الخصائص المشتركة والتأثيرات والعلاقات المتبادلة بين المجتمعات المتباينة ، وأيضا يتناول علاقة الإنسان بالبيئة المحيطة به بقصد الوصول إلى القواعد

والقوانين التى يعتمد عليها فى تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية والتنبؤ بالمستقبل لكى تبنى على حقائق وأسس علمية .

٧- علم النفس :

يرتبط السفر بالاحتياجات والدوافع الإنسانية التى يسعى الفرد إلى إشباعها لذلك تحرص الدول قبل القيام بتخطيط برامجها السياحية على دراسة الاتجاهات والرغبات المختلفة للسائحين ومواءمة منتجاتها السياحية والطرق المستخدمة فى تقديمه تبعاً لذلك ولما كان علم النفس - وهو أحد فروع علم الاجتماع - يعالج سلوك الإنسان ودوافعه الداخلية وانفعالاته وميوله وجوانبه النفسية وما يترتب عليها من مظاهر خارجية تتمثل فى ردود أفعاله وعلاقاته مع الآخرين ، وهى جوانب لها أهميتها حيث يساعد الإلمام بها فى تنفيذ الحملات التثقيمية والترويجية فى الأسواق المصدر للسياحة .

المنتج السياحي^(١)

ويتكون المنتج السياحي من مجموعة من العناصر الرمزية والمادية وغير المادية . على سبيل المثال ، زيارة السائح لمدينة أسوان يدرك أهمية المكان الرمزية يلاحظ ويلمس الآثار الرومانية وغيرها من الناحية المادية وقد يشتري مجسمات أو سلع تترجم ما يمثلها المكان ، كما أنه أي السائح يمر في الطريق المؤدية إلى أسوان ويدرك نظام النقل وأسعاره ، أسعار ونوعية المأكولات والفندق وموقعه ، تعامل الدليل أو المرشد بالإضافة إلى السكان القاطنين في البلدة معه .

مواصفات المنتج السياحي :

باعتبار أن المنتج السياحي يضم مزيجاً من العناصر الرمزية المادية والشكلية فإنه يتكون من الموصفات التالية :

- عدم إمكانية إنتاج المنتج السياحي مسبقاً حيث يتم إنتاج واستخدام أو التسهيلات المنتج السياحي في الموقع الذي يتواجد فيه السائح ، أي أنه غير قابل للنقل من مكانه أو وقته لمكان آخر أو وقت آخر بنفس النوعية والجودة .

- إن المنتج السياحي وإشباعه يعنى أن هناك مجموعة من الحاجات والرغبات قد تم إشباعها في نفس الوقت ، ولكن ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن السائح رقم (١) قد لا يحقق إشباعاً بنفس الدرجة التي حققها السائح رقم (٢) ، وذلك لاختلاف المدركات والأهداف والمزاج العام ومستوى الخدمات الذي قدم لكل منهما بالإضافة إلى أن الدوافع والأنماط الشخصية تختلف من حالة إلى أخرى .

- القيمة الحيوية للخدمات والتسهيلات باعتبارها الجزء المكمل للمزيج التسويقي للعملية السياحية باعتبار أن لهذه الخدمات والتسهيلات قيمة

(١) د. محمد عبيدات - التسويق السياحي - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٠ - ص ٣٦ وما بعدها.

غير ملموسة ومن الصعب انتنبؤ بمستوى نوعيتها أو جودتها وإدراك السائح لها فإنه من الضروري ان تعطى الأهمية الكبرى عند تخطيط خطواتها ومراحلها وخاصة فيما يقدم للسائح من خدمات النقل والاتصالات والإرشاد وتقديم الأطعمة والمشروبات وغيرها .

- الاعتماد على كلمة الفم المقلولة حصل ويحصل من المنتج السياحي بكافة أبعاده وعناصره منتجا ذا حساسية خاصة وذلك بسبب تركيبته المتداخلة والمعقدة والمتغيرة من وضع لآخر ، ذلك ان شيوع كلمة فم بسلبية نحو موقع سياحي ما قد يؤثر عليه سلبا لسنوات طويلة ، لذلك فإنه من المرغوب بل الحتمى الحرص على ان تكون كلمة الفم المنقولة عن الموقع السياحي أو حتى البلد الذى يوجد فيه هذا الموقع السياحي إيجابية مهما كان حجم الأموال التى سيتم إنفاقها على وسائل الترويج الأكثر فعالية ألا وهى المرتبطة وحسب الأولوية بعملية البيع الشخصى .

- الدليل السياحي ومن يبيعون مباشرة للسواح من منتجات على شكل هدايا أو تحف وصولا إلى تنظيم مجموعات سياحية تضم أفرادا من ذوى الأهمية فى بلدانهم (الفنية اقتصاديا) للقدوم للبلد المضيف.

الخصائص التسويقية للمنتج السياحي :

يمكن إيراد الخصائص التسويقية للمنتج السياحي كما يلى :

أ - تعدد العناصر والأجزاء المكونة للمنتج السياحي وعلى سبيل المثال ، موقع البحر الميت يتصف بعدة خصائص منها إن البحر الميت يعتبر النقطة الأكثر انخفاضاً فى العالم عن سطح البحر ، وإن مياهه المالحة الغير صالحة للشرب تستخدم للاستشفاء من أمراض عديدة ، وإنها بحيرة غير موصولة بأية بحار أو أنهار أخرى وموصولة بخدمات نقل برية ومخدومة بكافة أنواع الاتصال المحلى والخارجى الخ .

ب- أن العنصر البشرى هو العنصر الهام والحساس فى إدارة المكان أو الموقع السياحى وإذا لم يكن لديه الإلمام الكافى بالإدارة التسويقية فلن يستطيع أن يكون مؤثراً أو مقنعاً أو جاذباً سياحياً .

ج- إن المنتج السياحى الأصلى والمقصود هنا المكان أو الموقع لا يمكن وضعه حسب دورة حياة السلعة وإنما شئ متجدد ومنذ آلاف السنين .

- إن التطوير والصيانة وتقديم المزيد من الخدمات والتسهيلات السياحية هو الأساس فى وصف المنتج السياحى بأنه فى مرحلة التقديم أو النمو أو النضج وبالمقارنة ما تم إتفاقة عليه من أموال وبين ما يعطيه من إيرادات عاما بعد آخر وصولا للطاقة المثل للاستغلال للموارد والكنوز التى يحتويها المكان .

- إن المنتج السياحى لا يمكن أن يكتمل دون وجود أو توفر كافة الخدمات والتسهيلات من فنادق وقرى سياحية وبيوت ومخيمات مطاعم ووسائل نقل برى أو جوى .

- إن المنتج السياحى يمكن أن يكتمل من الناحية السلعية والمادية من خلال إيجاد صناعات حرفية ويدوية ماهرة لبيع التحف والهدايا التى تعكس روعة وأهمية وقيمة المكان أو الموقع التاريخية الأثرية أو الدينية وحتى البيئة .

مكونات المنتج السياحى :

بناء على ما تقدم ، يتكون المنتج السياحى من العناصر الرمزية والشكلية والمادية كما يلى :-

١- الناحية الرمزية التى يعكسها الموقع السياحى وما يرتبط به من الأمور الهامة التى يجب أن يوليها المخطط الإستراتيجى السياحى عنايته واهتمامه ذلك أن الرمز المعنوى والذى قد يكون على شكل كلمة أو معنى أو إشارة يعتبر من الأمور الجذابة أو الجاذبة للموقع .

- ٢- الناحية المادية للموسم والنسى ترتبط بروعة المكان او الموقع السياحى نفسه وعلى سبيل المثال. كما أن الناحية المادية للموسم والشاهدة على روعة المكان تكملها التحف والهدايا وهكذا بالنسبة للفنادق وما تقدمه من خدمات غير ملموسة و سلع كجزء من العملة السياحية .
- ٣- الناحية الشكلية والخدمات المساعدة المكملة للمزيج التسويقى للمكان السياحى ويرتبط بهذه الناحية الشكلية من خدمات النقل البرى والجوى السياحية والشرطة السياحية والمرشدين السياحيين ووكالات السفر والسياحة .

تصميم المنتج السياحى :

- لمواجهة المنافسة العالمية المكثفة والمتزايدة ، على المصنع السياحى يصمم منتجة لينتاسب مع متطلبات المستهلكين المستهدفين إلا ان هذا لن يكون ممكنا إلا إذا كانت لديه المعلومات الكافية عن حجم الطلب على هذا المنتج السياحى وكذلك أنواع المعلومات عن الأسواق المستهدفة والتي تشمل ما يلى :-
- ١- العميل المستهدف ويمكن تقسيمه من حيث العمر واللمنة والمنطقة والد والنمط المعيشى وتفضيلاته للعطلات والنمط الحياتى المألوف لديه .
 - ٢- المنافسة وتتضمن اختيار العوامل الصحية التى يتم على أساسها تمييز المادة السياحى النهائى بالمقارنة مع منتجات المنافسين مع وجود الهيكل الإعلامى والترويجى الفعال والمناسب للوصول للمستهلكين المستهدفين .
 - ٣- المواقع السياحية فى المنطقة المستهدفة - المواقع الطبيعية والتراثية والخدمات والبنية التحتية والترفيهية وما يميز كل موقع عن الآخر من جهة أخرى كما أن الهدف الاستراتيجى للمنتج السياحى هو عرض منتجات سياحية تتوافق مع متطلبات المستهلكين المستهدفين بطريقة أكثر مما قد يقدم من المنافسين ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب على الصانع للمنتج السياحى الأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاث التالية :-

- **ميزة التنافسية :** وتمثل العنصر الأساسي بمعادلة الجودة السعر ، وعلى الصانع أن يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية والتي تلبي حاجات أجزاء مختلفة من السوق . ذلك إن كل منتج سياحي لا بد له وأن يستهدف سوقاً محدده وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة الموعود للمنتج السياحي وبالسعر الذى يناسب قدرات المستهلك المستهدف .

- **مستوى السلع السياحية :** أن توسيع مستوى السلع السياحية المقدمة للمستهلك لها عدد من الفوائد فهي تقدم للمستهلك مساحة اختيار أكبر وتقوية المنافسة من التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض ، من خلال التنوع المستمر لمحتوى ونوعية السلع السياحية المعروفة ، كما أنها تقلل من الحساسية التجارية لعدم الاستقرار السياحي والتقلب فى أسعار الصرف ومواجهة ربود أفعال المنافسين .

- **الاستراتيجية :** كما ان توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب ان لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفعالية الإدارة لذلك فمن الضروري صياغة استراتيجية تتفق ونوعية ما يقدم من سلع أو منتجات سياحية ، كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات فى رغبات وأنواق المستهلكين ، أو للتقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات فى القوة الشرائية للمستهلكين المستهدفين . أن القوة الشرائية للمستهلك ضرورية فى تحديد نسبة الجودة ، السعر للمنتج السياحي كما أنها أى القوة الشرائية تتأثر بسعر الصرف والتغيرات فى تكاليف المعيشة سواء فى البلد المقصد أو حتى فى بلد الأم .

وخلاصة القول أن تصميم السياحي وجودة الصورة الذهنية التى يتم تكوينها عن منظمى الرحلات سيعمل على تقوية مواقفهم التنافسية كما سيلعب دوراً هاماً فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقية .

العروض السياحية

- تعريف العرض السياحي : العروض السياحية هي رحلات منظمة تتبع برامج دقيقة ومحددة مسبقا وتضع خدمات سياحية متعددة ، وهذه العروض تباع مقدما بأسعار ثابتة نسبيا قابلة للتعديل تحت ظروف محددة هذا وتتصف العروض السياحية بما يلي :

- التنظيم المسبق حيث أن السلع السياحية تصمم وتطور من قبل حصول الطلب الفعلي عليها ، وعلى منظم الرحلات ان يختار الموقع المنوي السفر إليه ، ووسيلة التنقل ، مستوى المرافقين والادلاء السياحيين قبل تقديم المنتج للجمهور ، وقد تكون الرحلة مع مرافق ودليل سياحي متواجد أثناء الرحلة كاملة ، أو استقبال ووداع محدد من قبل ممثلي الشركة .
- تحديد طبيعة الخدمات المقدمة في مستواها الاساسي ، الخدمة المقدمة قد تحتوي فقط على الإقامة ، أما المنتجات الكاملة فتقدم المزيد من الخدمات المختلفة فمثلا قد تضع وسيلة للعودة والمراقبة والنقل والمبيت وتقديم وجبات الطعام والترفيه والتأمين . بعض الشركات تقبل رحلات بهدف محدد مثلا (رحلات ترفيهية ، تراثية ، علاجية) وتقدم أيضا خدمات محددة .

- الأسعار ثابتة نسبيا ، أي أن سعر المنتج السياحي يحدد مسبقا وفي العادة يدفع قبل بدء الرحلة السياحية ، إلا أن هذه الأسعار تعدل فيما بعد لتنشيط العملية السياحية بكاملها وضمن شروط ومواسم محدده.

مناقشة العروض مع مختلف مقدمي الخدمات السياحية :

إن على مقدمي المنتجات السياحية تقييم الدوافع والقوة الشرائية للمستهلك في الأسواق المستهدفة من خلال إجراء دراسات تسويقية ميدانية

وعند الوصول إلى المعلومات الكافية عن الأسواق المستهدفة وحجم الطلب على كل منتج سياحي فهناك ضرورة لعمل ما يلي : -

أ- تصميم المنتجات السياحية التي تطابق احتياجات الأسواق المستهدفة .

ب- تشكيل العروض السياحية من خلال مناقشة الخدمات المطلوبة من كل من مقدمي هذه الخدمات والتي تكون في مجموعها هذا المنتج السياحي والخدمات المرتبطة به .

ج- إنهاء العقود معهم من خلال عقد الصفقة والبدء بالتنفيذ .

تصنيف العروض السياحية :

هناك نوعان من العروض السياحية : العروض المتضمن جميع الخدمات

الممكن تقديمها والعروض المتضمنة تقديم خدمات متنوعة وكما يلي :

١- العروض المتضمنة جميع الخدمات : هذا النوع من العروض التقليدية يقوم

المنظمون بتقديم كافة الخدمات وقد يقسم هذا النوع إلى الأصناف التالية :

- الرحلات الكاملة وهي تحتوي على العودة وترتيبات السفر والتنفيذ

المبيت وجميع الواجبات وهذا النوع من الرحلات قد يقدم من قبل

الفنادق والمنتجعات السياحية وحديثا أصبحت تقوم " أندية الرحلات

بتقديم عروض مشابهة وتحتوي أيضا على نشاطات ترفيهية ورياضية .

كما أن هناك اختلافات متعددة في هذا النوع من الرحلات ، فقد تكون

الرحلة السياحية نصف كاملة (الفطور والعشاء فقط) أو الفطور فقط أو

حتى بلا وجبات طعام أو شراب .

- الرحلات المنظمة في العادة تجمع بين المبيت وتقديم خدمات أخرى

أما وجبات كاملة ، أو وجبتين أو وجبة واحدة وبعض الرحلات

تحتوى على مرافق (مدير للرحلة) في جميع أوقاتها ، وأما البعض

الأخر فقد يتضمن فقط أجور النقل ورسوم الدخول ، كما قد يكون

التنقل أثناء الرحلات من خلال الحافلة أو الطائرة ، ونادرا ما يكون من خلال القطار .

- الرحلات البحرية الدولية : وهذا النوع من الرحلات يتضمن خدمات كاملة كما أن تطور هذا النوع من السياحة جاء للتمويض عن التراجع فى أعداد المسافرين فى 'العالم بالبحر وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أقل من مائتين وخمسين سفينة مخصصة للرحلات البحرية فى العالم، ومعظمها فى البحر الكاريبى وأن الموسم السياحى فى هذين المكانين قد يكون على فترات مختلفة .

- الرحلات متنوعة الخدمات : ويتضمن هذا النوع عروض تقدم للسفر من وإلى المقصد مع خدمات أخرى ، أو السفر أو النقل كما قد تجمع السفر مع سيارة مستأجرة فى بلد المقصد . أو السفر والفندق وتجمع السفر مع حجز الفنادق للمبيت فى بلد المقصد وهناك العديد من السلع السياحية التى قد يتم تطويرها ، كما قد يتم تنظيم رحلات مثل السفر مع المبيت وتقديم خدمات محددة لبعض المجموعات الخاصة (عطلات رياضية كالتزلج على الجليد ، والجولف، وركوب الدرجات ، وصيد السمك وغيرها) أو عطلات تتضمن علاج صحى فى منتجعات علاجية ورحلات الغامرة والخارجة عن المألوف ورحلات مخصصة للمؤتمرات والندوات وغيرها .

النشرات السياحية

تعتبر النشرات السياحية أداة التسويق الأساسية والتي تستخدم فى بيع العروض السياحية . لذلك فإن منظمة الرحلات الكبار خصوصا فى ألمانيا وبريطانيا وفرنسا يقومون بطباعة أكثر من مليون نسخة من نشراتها السياحية ويتضمن توزيع هذه النشرات من خلال وكالات السفر وغيرها من الوسائل كالمطارات والفنادق . كما ترسل النشرات أيضا مباشرة إلى العملاء السابقين أو المحتملين الذين تم التعرف عليهم من خلال أبحاث السوق للأسواق المستهدفة سياحيا .

وتتضمن النشرات أساليب البيع المستخدمة فى التسويق السياحى كالصور الملونة والتي يلخص أهم ما فى الرحلة من منافع . بالإضافة إلى معلومات عن الخدمات المرتفعة والأسعار التشجيعية وغيرها . وتجدر الإشارة هنا إلى أن أستخدم الصور الملونة يزيد من كلفة أنتاج النشرة بصورة ملحوظة . كما ان معدل عدد النشرات الموزعة قد يكون ما بين ٢٠-٤٠ نشرة لكل عملية بيع ناجحة .

أما التسعير الترويجى يعنى إعلان اقل سعر ممكن للسلعة أو المنتج السياحى وينطبق على سعر الموسم فى أدنى حالاته أى أقل سعر للسلعة خلال الموسم . كما أن هذا الأسلوب متبع بكثرة فى التسويق السياحى . مع انه فى معظم الأحيان نجد أن سعر بيع المنتجات السياحية قد يكون أعلى بكثير من السعر المعلن عنه فى النشرات السياحية .

كما أن من أهم فوائد النشرة أنها تمثل الجزء الملموس من الخدمة التى تستهلك فى المستقبل . وبسبب ارتفاع تكلفة تصميم وإنتاج النشرات فإن تنظيم الرحلات السياحية يتمركز فى أيدي مجموعة قليلة من منظمى الرحلات الكبار مع الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت المطلوب للوصول بالسلعة إلى السوق يستغرق بين الستة اشهر والستة . وخطورة حدوث تضخم واضطرابات فى أسعار الصرف وأسعار البترول يجعل من الصعب التنبؤ بالأسعار خلال هذه الفترة الطويلة . ولذا فإن منظمى الرحلات يكتبون قائمة الأسعار منفصلة عن النشرة الرئيسية وذلك من أجل الرد على التغييرات التى من الممكن أن تحدث .

وكالات السفر

وكالات السفر هي شركات سياحية يتركز نشاطها الاساسى فى بيع السلع السياحية على أساس العمولة . هناك تقريباً (٣٠٠٠٠) ألف وكالة السفر فى العالم تتركز بصورة مكثفة فى الدول الصناعية وخصوصاً أوروبا بالاعتماد على نشرات منظمة التجارة العالمية ٧٪ من هذه الوكالات فى أوروبا ، ١٤٪ فى أمريكا الشمالية ، ٨٪ فى آسيا والباسيفيكي ، ٤٪ فى أمريكا اللاتينية ، ٤٪ فى إفريقيا والشرق الأوسط .

عموماً ، هذه الوكالات من أهم الوسائل المستخدمة لتوزيع المنتجات السياحية وفى الغالب يكون حجمها صغير . كما أن هذه الوكالات تتعاون فيما بينها من خلال جمعيات احتراف كبيرة فى فرنسا وفى بريطانيا وفى أمريكا والجمعيات الدولية تسعى إلى تشجيع التعامل بين وكالات السفر الأعضاء فى الجمعية . كما أن النشاط الاقتصادي لوكالات السفر يتركز حول بيع تذاكر وتسويق العروض السياحية ، إلا أن بيع التذاكر هو النشاط الأساسي لمعظم الوكالات وهذا يتضمن حجز للسفر سواء من خلال الطائرات السفن ، القطارات ، التنقل باستخدام الحافلات وأيضا قد تشمل خدمات سياحية أخرى مثل الفنادق استئجار السيارات وسيلة تأمين الرحلات وهكذا .

كما يعتبر بيع التنقل أهم عمل لوكالات السفر حيث أن ثلاثي مبيعات وكالات السفر الأمريكية يأتي من مبيعات تذاكر السفر الجوى ، ومن أجل بيع تذاكر السفر النقل الجوى العالمية أو من قبل منظمة (IATA) والمسماة بجمعية النقل الجوى العالمية أو من قبل شركة عضو فى هذه الجمعية والتي تقوم بدور حماية المستهلكين وشركات الطيران ضد إفلاس وكالات السفر وتخدم أيضا نحو هذه الصناعة .

دور العنصر البشرى فى العملية السياحية

إن استقبال السياح فى المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشرى عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها كما يمتد دور العنصر البشرى ليشمل فهم حاجات ورغبات السواح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة على سبيل المثال إن الزائر المراقب لإحدى المواقع السياحية لابد أن يلاحظ أن هناك تعاوناً وتنسيقاً بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة للسواح القادمين وبين من يديرون هذا الموقع أو المكان السياحى أو ذلك ، بل أن الأمر يمتد وجود تعاون وتنسيق بين الدليل والإدارة المركزية للموقع إلى تكامل عمل الدليل أو الموظف مع مدير المطعم والعاملين فيه ومقدمى المشروبات وحتى السائق الذى أحضر مجموعة السواح للموقع بل إلى الجمهور المحيط بهم من أهالى المنطقة السياحية وهكذا .

خلاصة الأمر ، أن كافة العاملين من الدراء والموظفين الأدلاء عليهم جميعاً تقع مسؤولية إنجاز الأهداف المنشودة لهذا الموقع السياحى وبالتالي فإنه لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بينهم جميعاً ، كما يجب تأهيلهم فى مجال استقبال واستضافة السواح ومجايلتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التى يريدونها أو يرغبونها فى كل وقت ، ويلاحظ أن القائمين على السياحة الأردنية مطالبين بتصميم كافة البرامج التدريبية الهادفة لتنشيط السياحة ولجذب المزيد منها وذلك من خلال ما يلى :

- وضع برامج تدريبية خاصة بالدراء للعننيين بإدارة المواقع السياحية وتعريفهم بأهمية المحافظة على السواح والذى يمكن أن يتم من خلال المشاركة فى وضع استراتيجية متكاملة للموقع السياحى الذى يديرونه.

-برامج تدريبية مستمرة ودورية للإدلاء أو المرشدين السياحيين لإكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات الإتصالبة والقوية وذلك على اعتبار ان متطلبات السياحة تتطور سنة بعد أخرى .

-برامج توعية لكافة شرائح المجتمع وللمكان القاطنين بالقرب من المواقع السياحية وذلك من خلال عقد المحاضرات والندوات والنشرات الهادفة لتعريفهم بأهمية الموقع أو المكان السياحي الذى يسكنون بجواره بالإضافة إلى ضرورة التزامهم بمبادئ المحافظة على المكان وزواره ترحيبها بالسواح وبالتالي فأن على السكان القاطنين بالقرب من المواقع السياحية أن يكونوا القدوة الحسنة فى سلوكهم اليومي وأمام السواح القادمين لزيارة المنطقة .

أنواع السياحة وأنماطها^(١)

تتعدد أنواع السياحة تبعاً للدوافع والرغبات والاحتياجات المختلفة التى تكمن خلفها وتحركها فهناك السياحة الثقافية والترفيهية والعلاجية والدينية والرياضية بالإضافة إلى أنماط أخرى جديدة - ساعد على نشأتها وانتشارها التقدم والتطور العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وما صاحبهم من تطلعات ومتطلبات ذات نوعيات خاصة لم تكن معروفة من قبل - مثل سياحة المؤتمرات وسياحة المعارض وسياحة الحوافز وغيرهم . وهو ما ترتب عليه الاتجاه إلى توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات وعناصر جذب تختلف إلى حد كبير فى خصائصها وصفاتها عما تحتاجه الأشكال الأخرى من السياحة التقليدية أو غير المتخصصة ، وقد صنف خبراء السياحة الأنواع المختلفة لها وفقاً لمدة عناصرها^(٢) :

(١) تبعاً لعدد الأشخاص المسافرين

- أ- سياحة فردية وتتضمن سفر شخص واحد أو اثنين أو عائلة.
- ب- سياحة جماعية وهى عادة ما تعنى سفر عدة أشخاص يربط بينهم رباط معين (ناد- جماعة- شركة- نقابة - وزارة - رحلة تنظيها إحدى شركات السياحة)

(٢) طبقاً لنوع وسيلة المواصلات المستخدمة :

- أ- سياحة برية (السيارات الخاصة - المكك الحديدية - الأتوبيسات العامة أو الخاصة)
- ب- سياحة بحرية أو نهريية (اليخوت - البواخر) .
- ج- سياحة جوية (الطائرات المختلفة) .

(١) د. ماهر عبدالحق - مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ - ص ٤٠ وما بعدها .

(٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب - السياحة الدولية - مطبعة وهران - عمان ١٩٩٠ - ص ٦٦ وما بعدها .

(٣) وفقاً للسن :

- أ- سياحة الشباب (بين ١٦ و ثلاثين عاماً)
- ب- سياحة متوسطى الأعمار (بين ٣٠ وستين عاماً)
- ج- سياحة كبار السن (فوق الستين عاماً)

(٤) طبقاً للجنس :

- أ- سياحة الرجال .
- ب- سياحة النساء .

(٥) حسب مستوى الإنفاق والطبقة الاجتماعية :

- أ- سياحة أصحاب الملايين الذين يسافرون بوسائلهم الخاصة (طائرات - يخوت).

- ب- سياحة الطبقة المتميزة التى تستخدم النوعيات الممتازة من الخدمات (فنادق الخمس نجوم ومقاعد الدرجة الأولى فى الطائرات وغيرها من

وسائل النقل .. إلخ)

- ج- السياحة الاجتماعية أو العامة لذوى الدخول المحدودة .

(٦) تبعاً للموقع الجغرافى :

هناك السياحة - الإقليمية ...

- الداخلية (المحلية)

- الدولية ..

سوف نتناول فيما يلى بعضاً من هذه الأنواع بشئ من التفصيل :

أولاً : السياحة الإقليمية

- هى السفر والتنقل بين دول متجاورة تكون منطقة سياحية واحدة مثل الدول العربية أو الأفريقية أو دول جنوب شرق آسيا (أندونيسيا -ماليزيا- الفلبين-سنغافورة-تايلاند) وتتميز السياحة الإقليمية بقلة التكلفة الإجمالية للرحلة نظراً لقصر المسافة التى يقطعها السائح بالإضافة إلى تنوع وتعدد

وسائل النقل المتاحة مما يغري الكثيرين بالاتجاه نحو الدول القريبة أولاً ، ثم يلي ذلك التنكير فى زيارة الدول الأبعد خاصة عند وجود تسهيلات ومميزات ومغريات سياحية تشجيعهم على الأسفار الطويلة أو السياحة بين القارات

ثانياً : السياحة الداخلية

- ونعنى بها تلك الزيارات والانتقالات التى تقوم بها المواطنون داخل حدود دولهم، ورغم الاتفاق على هذا المفهوم إلا أن هناك اختلافاً بين الدول فى تعريف السائح الداخلى ، حيث يعرف فى بعضها بناءً على المدة التى يقضيها بعيداً عن مقر إقامته الدائم أو المعتاد ولغير أغراض العمل - وغالباً ما يشترط فيها ألا تقل عن ٢٤ ساعة وإلا اعتبرت نشاطاً ترفيهياً - حيث نجد أن هذه المدة تحددت بأربع ليالى أو أكثر فى إنجلترا وبلجيكا و(بخمسة) أيام فى كل من بلغاريا وتشيكو سلوفاكيا وألمانيا الغربية ، وفى دول أخرى يعرف السائح المحلى أو الداخلى وفقاً لطول مسافة الرحلة التى يقطعها - والرأى الغالب أن تكون مائة كيلو متر فأكثر - وهو ما يؤخذ به فى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا .

- بصفة عامة يمكن القول أن السياحة الداخلية تضم نمطين أساسيين هما :
- رحلات ترفيهية وتكون مدتها أقل من ٢٤ ساعة .
- رحلات سياحية داخلية وتكون مدتها أكثر من ٢٤ ساعة .

أهمية السياحة الداخلية :

- تتلخص المزايا التى تحقق عن السياحة الداخلية فيما يلى :
- زيادة الاستثمارات السياحية فى مجال الفنادق والمطاعم والمحلات العامة.
- الانتعاش الاقتصادى للمناطق السياحية نتيجة لزيادة الإنفاق السياحى بها .

- تخفيف حدة مشكلة البطالة فى المناطق السياحية وخلق فرص عمل للمواطنين مما ينعكس ذلك على ارتفاع مستوى المعيشة فى هذه المناطق .
 - ارتفاع مستوى المناطق السياحية بصفة عامة نتيجة الاهتمام بتطويرها وتجديدها لمواجهة الحركة المتزايدة للسياحة الداخلية .
 - رفع الوعى الثقافى والفكرى والسياحى لدى المواطنين أنفسهم .
 - تحقيق الارتباط الشديد بين السياحة الداخلية والسياحة الدولية من حيث أن الاهتمام بالمناطق السياحية وتشجيع السياحة الداخلية ينعكس على زيادة الحركة السياحية الدولية وبذلك تصبح السياحة الداخلية ركيزة أساسية للسياحة الدولية .
 - الترويح عن المواطنين وإزالة مظاهر التعب والإرهاق عن نفوسهم مما يجعلهم أكثر حيوية ونشاطاً وقدرة على العمل والإنتاج .
 - تنشيط الصناعات المختلفة ذات الارتباط المباشر أو غير المباشر بالسياحة مثل ..النقل - والبناء - والصناعات الغذائية والبيئية .
 - تنمية المناطق السياحية وانتعاش الاقتصاد نتيجة لإنفاق الزوار بها .
- ومن أهم تأثيرات السياحة الداخلية ما يلى :
- أولاً : "تأمين وحدة التراب الوطنى " : ومثالها من الواقع المصرى عند عودة سيناء الحبيبة والتميز المتدفق من السياحة الداخلية الذى اتجه لسيناء . فلم تعد محافظات سيناء مناطق عازلة ومنعزلة وإنما أصبحت مزاراً يتجه إليه آلاف المصريين .كل عام وأصبحت فعلاً - لا جغرافياً - جزءاً لا يتجزأ من أرض الوطن وتحققت فعلياً ولا نظيراً (وحدة التراب الوطنى)
- ثانياً : " نعم النسيج القومى للمجتمع " : عن طريق الاحتكاك المباشر بين أبناء المجتمعات المحلية داخل الدولة الواحدة . فمن المعروف أن المجتمع فى كل دولة ينقسم إلى تقسيمات فرعية منها مجتمع الحضر ومجتمع الريف ومنها مجتمع الذكور ، والإناث ومجتمع المثقفين ومجتمع العمال .. الخ

والملاحظ أن هناك تفاوتاً كبيراً بين هذه التقسيمات الفرعية وبعضها الآخر رغم أنها تميش جغرافياً داخل حدود واحدة ولكن الملاحظ أيضاً أنه فى البلاد التى تتسم بحركة سياحية داخلية كثيفة إن هذه التقسيمات الفرعية يحدث بينها تقارب وتآلف نتيجة للعبادات الاجتماعية وتزايد فرص الفهم والتفاهم المتبادل المقولدة عن الاحتكاك المباشر .

ثالثاً " تأكيد تماسك الأسرة كوحدة اجتماعية أساسية " : ولها ارتباط بدعم النسيج القومى للمجتمع ويظهر الأثر فيما يلى :

- من المعروف أن قرار السفر للسياحة من القرارات الجماعية وبالتالي يمثل قرار السفر عملية اتصال متكاملة بين أفراد الأسرة . ووضع القرار موضوع التنفيذ هو وسيلة لزيادة تماسك الأسرة . لأنه يعنى قيام كل فرد من أفراد الأسرة بدور محدد يتكامل مع أدوار بقية الأفراد .

وكما تتحقق جماعية القرار تحقق جماعية تنفيذه . كما ان أسلوب حياة الأسرة فى أثناء الرحلة غالباً يتسم بالجماعية وتجد الأسرة نفسها دائماً وجهاً لوجه وينشأ حوار بين أفرادها مما يؤدى إلى التقارب بينهم .

وهناك جانب آخر يبرز بوضوح فى الرحلات السياحية حيث تميل الأسرة -إعمالاً لأسلوب الجماعية - إلى اللعب الجماعى فيحدث تقارب بين أفرادها .. نفس الوضع يتحقق فى الرحلات الجماعية للشركات والمؤسسات والنقابات واختلاط الرؤساء والرؤوسيين مما يحدث تقارب وتفاهم واتصالات .

أوجه القصور فى السياحة الداخلية :

لم تتحقق السياحة الداخلية أهدافها كما يتوهم بعض الخبراء السياحيين والمتخصصين . فالسياحة الداخلية ترتبط بالسياحة الخارجية ارتباطاً عضوياً لذلك فإن السياحة الداخلية لم تحظ بالاهتمام الكافى من جانب المسؤولين عن القطاع السياحى يدركوا أن تقدم السياحة الداخلية ونموها ينعكس مباشر على انتعاش وأزدهار السياحة الخارجية . فقد كانت هناك بعض

العوامل التى جعلت من السياحة الداخلية قطاعاً سهلاً لم يحظ بالاهتمام والرعاية الكافية وتتخلص هذه العوامل فيما يلى :

- عدم الاهتمام بتنظافة المناطق السياحية التى يأتى إليها السائحون من الخارج والداخل مما جعل الحركة السياحية الداخلية تنخفض إلى حد كبير .
- نقص الوعى السياحى لدى جمهور الزائرين المحليين وكذلك لدى بعض الجهات والهيئات المسئولة عن النشاط السياحى بصفة عامة.
- ارتفاع الأسعار فى المناطق السياحية بالنسبة للسائح الداخلى مما يؤثر على حجم إنفاقه فى هذه المناطق وعلى معدل زيارته للمناطق الأخرى .
- انخفاض دخول الأفراد بصفة عامة مما يشكل حاجزاً أمام تنشيط السياحة الداخلية فعدم وجود فائض فى دخول الأفراد يجعل من الصعب عليهم زيارة الأماكن الأثرية والسياحة.
- عدم إنشاء فنادق بالمحافظات والمناطق السياحية تناسب رواد السياحة الداخلية التى تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع مستوى خدماتها الفندقية .
- ضعف جهود الأجهزة المسئولة عن تنمية السياحة الداخلية من حيث عدم الاهتمام والعناية بالمناطق السياحية مما أدى إلى النقص الكبير فى المعلومات المتاحة عن حركة السياحة الداخلية مثل عدد اللبالي السياحية ومتوسط الإنفاق اليومي .
- ارتفاع قيمة الإقامة بالفنادق وكذلك وسائل المواصلات المختلفة مما يعوق حركة السياحة الداخلية ويؤدى إلى عدم تحقيق جذب سياحى كبير من راغبي السياحة الداخلية . لذلك فإنه من الضرورى أن تقوم المحافظات السياحية بالتوسع فى إقامة أماكن الإيواء السياحى لجذب أكبر عدد من المواطنين وتشجيع السياحة الداخلية .
- انخفاض مستوى المرافق العامة العامة ووسائل النقل البرية والبحرية والنهرية وارتفاع أسعارها بشكل عام .

- قلة عدد الفنادق (ذات النجمتين أو النجمة الواحدة) مع انخفاض مستوى النظافة بها .

-- ضعف الجهود التسويقية والتنشيطية الموجهة لسوق السياحة الداخلية .

المتطلبات الأساسية لنمو السياحة الداخلية :

لكي تتقدم السياحة الداخلية إلى مستوى عال وتساهم فى إعطاء السياحة الخارجية دفعة قوية يجب أن يتوافر لها بعض المقومات الأساسية أهمها ما يلى :

- تشجيع الاستثمار فى مجال السياحة الداخلية من حيث تطبيق قانون الاستثمار والقانون رقم (١) لسنة ١٩٨٣ بشأن المنشآت الفندقية والسياحية على مشروعات السياحة الداخلية مثل إصلاح الأراضي وتشجيرها وزراعتها بالورود والزهور حتى تكون متنفساً جيداً للسياحة الداخلية وإنشاء المنشآت الرياضية كالنوادي الرياضية كالنوادي الرياضية والاجتماعية مما يعمل على تنشيط حركة السياحة الداخلية.

- تجهيز وإعداد أماكن مناسبة للسياحة بأشكالها المختلفة مثل مناطق الفهود والقناطر الخيرية والعين السخنة وسيناء وفاييد والإسماعيلية والإسكندرية .. وإلى غير ذلك من الأماكن التى تعتبر مصدراً هاماً للجذب السياحى .

- توفير أسطول للنقل البرى والنهرى تمتلكه شركات كبرى وتجهيزه لرحلات السياحة الداخلية إلى جميع مناطق السياحة على أن تلتزم هذه الشركات بتنظيم برامج للسياحة الداخلية سنوياً للمواطنين بأسعار معتدلة بحيث تتولى متابعة ذلك الإدارة العامة للشركات والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة بالتنسيق والتعاون مع الإدارة للسياحة الداخلية .

- إعطاء السياحة الداخلية نفس الدرجة من الأهمية والرعاية التى تحظى بها السياحة الدولية من حيث أساليب التنشيط والدعاية وتوافر الإحصاءات السياحية الحديثة التى تساهم فى وضع الخطط السياحية

- المختلفة . ولقد ظهر الاهتمام واضحاً فى السنوات الأخيرة من خلال اهتمام الدولة بالسياحة الداخلية أى سياحة المواطن المصرى داخل بلده تحت شعار "مصر للمصريين" حيث تركّز هذا الاهتمام فى تطوير المرافق الأساسية للخدمات السياحية بالمحافظات حيث تتنافس المحافظات مع بعضها البعض فى مجالات العمل السياحى لجذب أكبر عدد ممكن من المواطنين وتوفير كل وسائل الإقامة المريحة ووسائل الترفيه المختلفة لهم .
- الاهتمام بالمناسبات الخاصة والأعياد القومية للمحافظات لجذب المواطنين ودعم السياحة الداخلية بها .
- يجب تطبيق (القانون ٨ لسنة ١٩٩٧) على المنشآت السياحية (المطاعم السياحية والمرافق الترفيهية والوزارات والأنشطة الكاملة للنشاط السياحى)
- الاستفادة من التسهيلات سواء كانت إعفاءات ضريبية أو جمركية .

ثالثاً: السياحة الدولية :

- هى الحركة أو النشاط المتمثل فى الانتقال والإقامة عبر حدود الدولة والقارات المختلفة وتخضع هذه الحركة لعدد من العوامل والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تصود العالم . فيما يلى عرض لأهمها :
- العوامل الإيجابية المؤثرة على حجم واتجاه السياحة الدولية :**
- اهتمام الدول المختلفة بالسياحة والعمل على تخطيطها وتنميتها وتشجيعها وإعطائها الأولوية باعتبارها نقطة ارتكاز للتنمية الاقتصادية الشاملة مما ينعكس على زيادة عدد السائحين والارتفاع بمتوسط مدة إقامتهم .
- ميل الأفراد الطبيعى للسفر ورغبتهم فى الاستزادة من العلم والمعرفة ومشاهدة البلاد والشعوب الأخرى ، وحاجاتهم للراحة الذهنية والترفيه خاصة مع زيادة فرص التعليم وما يترتب عليها من ارتقاء للمستوى الفكرى والثقافى .
- ارتفاع متوسط الدخل ومستوى معيشة الفرد فى كثير من الدول الصناعية المتقدمة .

- اتباع الأساليب العلمية الحديثة فى الدعاية والترويج والتسويق السياحى فضلاً عن تنوع المنتج السياحى المعروض وظهور أنماط جديدة لها مقوماتها وجاذبيتها الخاصة .
- التطور الكبير والمستمر فى كافة نواحي الحياة خاصة فى وسائل الانتقال المختلفة التى ترتبط بالسياحة وتؤثر فيها بصورة مباشرة .
- العوامل السلبية المؤثرة على حجم واتجاه السياحة الدولية :**
- الاضطرابات والصراعات العسكرية والسياسية والحروب سواء كانت بين الدول مثل الحرب العراقية والإيرانية وحرب الخليج ، أو كانت داخل الدولة مثل الحرب الأهلية فى لبنان ويوغوسلافيا وبعض الدول الأفريقية .
- الإرهاب وعمليات التحدى على السائحين مثل الأحداث التى جرت فى فلوريدا وأسبانيا ومصر .
- التضخم وتراجع معدل النمو الاقتصادى فى بعض الدول الأوروبية وما ترتب على ذلك من مشكلات عديدة على رأسها البطالة .
- ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة إلى السائحين فى مناطق كثيرة بالإضافة إلى ارتفاع المستمر فى أسعار النقل الجوى .
- هبوط مستوى المعيشة والفقر والزيادة السكانية التى تعاني منها دول العالم الثالث مما أدى إلى توجيه غالبية الاستثمارات إلى البنية الأساسية والحاجات الضرورية اللازمة للمجتمع من إسكان وتعليم وعلاج .. إلخ وهو ما أثر بالتالى على حجم الاستثمار فى المجال السياحى بها .
- الخسائر المتعددة التى تصاب بها المؤسسات السياحية خصوصاً فى مجال الطيران والفنادق .
- بعد المسافة بين بعض الأسواق المصدر للسائحين والأسواق المستقبلية لهم وهو ما ينعكس على ارتفاع تكلفة الرحلة الإجمالية .
- الظروف البيئية والمناخية والطبيعية والصحية السائدة فى بعض الدول الفامية وازدياد نسبة تلوث الماء والهواء بها ، فضلاً عن انخفاض مستوى

الخدمات السياحية المقدمة مما يؤثر على نصيبها من حركة السياحة الدولية التي تتجه إلى مجتمعات أكثر تقدماً وتطوراً.

- زيادة حدة المنافسة بين الدول والمناطق السياحية المختلفة مما أدى إلى كثرة المعروض من المنتج السياحي .
- عدم اهتمام الدول النامية - الكافية - بالتسويق السياحي وبأدوات التنشيط ووسائل الإعلام والدعاية مع قصور الاعتمادات المخصصة للصرف على هذه الأوجه مما أثر على كفاءة ونتائجها في الأسواق المستهدفة للسياحة العالية .

رابعاً : السياحة الترفيهية

- السياحة الترفيهية كما يعرفها بعض المتخصصين هي تغيير مكان الإقامة لفترة من يوم واحد لغرض الاستمتاع والترفيه عن النفس وليس لغرض آخر .
والسياحة الترفيهية يمكن أن يتخللها الاستمتاع بممارسة الهوايات المختلفة كصيد السمك من البحار والنفوس تحت الماء والانزلاق عليه إلى غير ذلك من الهوايات المختلفة التي يمارسها السائحون القادمون من معظم دول العالم ، بالإضافة إلى الذهاب للمناطق الخلوية والزراعية والجبلية الصحراوية التي تبعث في النفس الهدوء والراحة والاستقرار .

يعتبر هذا النوع من أقدم الأنماط السياحية التي عرفها العالم وتشير بعض الدراسات إلى أن السياحة الترفيهية تسير بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى في كثير من دول العالم السياحية حيث تمثل جزءاً ثابتاً من العرض السياحي .

وتعتبر بعض دول البحر المتوسط من أكثر المناطق اجتذاباً لحركة السياحة الترفيهية لما تتمتع به من مقومات كثيرة للمناطق للترويج والاستحمام والاصطياف ، حيث وصلت نسبة السياحة الترفيهية في إطار السياحة الدولية ٨٠٪ . ومصر بما تمتلكه من مقومات طبيعية متعددة كاعتدال المناخ معظم أوقات العام بالإضافة إلى المناظر الطبيعية الخلابة والشواطئ والمجاري المائية

المنتشرة فى أنحاء مصر أصبحت من أكثر المناطق اجتذاباً لراغبي السباحة الترفيهية . ويمكن اعتبار هذا النشاط السباحى هو النشاط السباحى الرئيسى فى معظم دول العالم ثم تفرعت منه تلك الأنواع الأخرى للسباحة الرياضية والعلاجية ... وغيرها .

لقد أكدت فى بورصة برلين لعام ١٩٩٩ (I.T.B) أشارت اتجاهات حركة السياحة العالمية إلى أن المستقبل فى العالم لسياحة الترفيه والاستجمام والراحة والاسترخاء . وأصبح العالم بالتالى مثقل بالمشكلات والهموم وضغوط الحياة والصراع المادى - فالعالم يبحث عن الراحة أو من حقه البحث عن الراحة .

ولذا احتلت (السياحة الترفيهية (المركز الأول فى ترتيب التعاقدات على أنواع السياحة المختلفة فى العالم بحيث بلغت نسبتها (٦٥٪) تليها سياحة الحوافز، ثم رجال الأعمال ثم السياحة العلاجية (٧٪) . وكل هذه الأرقام تشير إلى أن المستقبل لسياحة الترفيه الأعمال والراحة . وهذا النوع هو الذى يحقق الدخل الأكبر للدول، لأن القادرين على الاستجمام والراحة هم الطبقة الغنية - غالباً

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام الحكومة بسياحة الترفيه ظهر فى إلغاء ضريبة الملاهى ، مما يسهم فى تنشيط حركة السياحة الترفيهية .

ولا ننسى الإشارة إلى أنه قد حان الوقت لينضم الجزء المتبقى من مارينا حتى مرسى مطروح فى الساحل الشمالى وكذلك شاطئ العريش إلى قائمة سياحة الشواطئ والاستجمام والاسترخاء فى مصر . فهذا الشاطئ يشكل إضافة مهمة للغربة وشم الشيخ أو لسياحة الشواطئ فى مصر .

خامساً : السياحة الثقافية

- تهدف إلى التعرف على الحضارات القديمة وزيارة المناطق الأثرية ذات الماضى والتاريخ الهام لذلك فهى تجتنب نوعيات معينة من السائحين الذين يرغبون فى إشباع رغبة المعرفة وزيادة معلوماتهم الحضارية والتمتع

- بما هو متاح من التراث القديم للبشرية من خلال المتاحف والمعابد وغيرها .
- بالإضافة إلى معايشة الشعوب المختلفة بعاداتها وتقاليدها وفنونها وقيمتها .
- وتعتبر منطقة الشرق الأوسط من أكثر المناطق جذباً لحركة السياحة الثقافية باعتبارها منطقة الحضارات القديمة ومهد الديانات السماوية .
- ورغم أن هذا النوع من السياحة له جاذبيته في نفوس الكثيرين إلا أنه لا يمثل سوى نسبة ١٠٪ من حركة السياحة الدولية فضلاً عن أن السائح عادة ما يقبل عليه مرة واحدة ، وهي اعتبارات لا بد من وضعها في الحسبان عند التخطيط للتنمية السياحية والتسويق لها خاصة وأن مصر ظلت لفترات طويلة تعتمد على آثارها المختلفة سواء المصرية القديمة أو الرومانية أو الإغريقية أو المسيحية أو الإسلامية كمصدر رئيسي يحرك السياحة الوافدة إليها مما جعلها تعرف بنمط واحد لا يتغير في الأسواق الخارجية المصدر للسائحين ، في حين أن الأنواع الأخرى تشتمل على عوامل جذب سياحي لها أهميتها وعائداتها وإيراداتها الكبيرة .
- وهذا لا يعنى إلا ثروتنا الأثرية والتاريخية التى تمثل مادة خصبة فى الحملات الإعلانية والدعائية وتعتبر ركيزة هامة فى برامجها السياحية خاصة مع ما تلقاه من إعجاب وإقبال شديدين من جانب الزائرين والوافدين إلينا عند عرض بعضها منها فى الخارج .

سادساً : السياحة العلاجية :

- عرفت منذ زمن بعيد حيث تروى لنا كتب التاريخ اهتمام الرومان بها وأسفارهم المتعددة لأسباب صحية وعلاجية وطرقهم فى بناء الحمامات المخصصة للاستشفاء . ورغم أنها لا تجذب سوى نسبة ٥٪ من حركة السياحة الدولية إلا أن دولاً كثيرة تحرص عليها وتهتم بها نظراً لعائدها المادى المجزى الذى يرجع لطول فترة الإقامة التى تتميز بها مقارنةً بأنواع السياحة الأخرى - حيث تتراوح الإقامة ما بين أسبوعين على أقل تقدير

وشهر أو أكثر وهو ما ينعكس على حجم إنفاق السائح الراغب فيها حيث يفوق متوسط إنفاق السائح العادى بحوالى عشرة أمثال

- وتعتمد السياحة العلاجية على القومات الطبيعية الموجودة بالبيئة اعتماداً رئيسياً مثل المناخ الجيد والرمال الدافئة وعيون المياه الكبريتية والمعدنية ، كما أن توافر الكوادر لكفاءات البشرية المتخصصة من العوامل المساعدة على تنظيمها ونموها .

- وأحدث صيحة فى السياحة العلاجية (الفنادق البيولوجية) التى تعتمد بالدرجة الأولى على إعادة بناء الجسم روحاً وعقلاً ، والسياحة البيئية وبرامج رياضية يومية تضم متخصصين فى العلاج الطبيعى والرياضة البدنية وهذه الفنادق حاصلة على شهادات البيئة التى تؤكد الالتزام البيئى من حيث التخلص من القمامة والطاقة والتلوث والتدخين والضوضاء.

ولقد ظهر أنواع من هذه السياحة فى مناطق عديدة بمصر أهمها حلوان وأسوان والفيوم والوادى الجديد وسواحل البحر الأحمر وسيناء إلا انها لم تستغل بالصورة التى تجعلها مصدر جذب لجميع الجنسيات من دول العالم حيث اقتصرت على السائحين القادمين من الدول العربية فقط . لذلك يجب العمل على فتح أسواق جديدة لم تكن مستهدفة من قبل مع توسيع نطاق الأسواق الموجودة من خلال خطة طموحة تهدف إلى تطوير المناطق الغنية بمواردها وإقامة المرافق العلاجية والطبيعية بها مع تزويدها بكافة احتياجات من أجهزة وخدمات وفنيين حتى تصبح هى المناطق مدن متكاملة ومورداً سياحياً هاماً .

سابعاً : السياحة الدينية :

- يمكن تعريف السياحة الدينية بأنها ذلك النشاط السياحى الذى يقوم على انتقال السائحين من أماكن إقامتهم إلى مناطق أخرى وذلك بهدف القيام بزيارات ورحلات دينية داخل وخارج الدولة لفترة من الوقت .

- الأساس فيها هو تلبية نداء الدين وإشباع العاطفة الدينية وأداء واجباتها ، كما تشمل زيادة الآثار والمعالم الدينية للتبرك بها وللاستشفاء الروحي والنفسي ، وهناك مناطق وبلاد معينة له قدسياتها ومكانتها المرتفعة مثل " مكة المكرمة " و " المدينة المنورة " بالنسبة للمسلمين " والقدس " بالنسبة للمسيحيين واليهود والمسلمين " والفاتيكان " بالنسبة للمسيحيين .

- ومصر تتوافر فيها إمكانات ومقومات هذا النوع من السياحة ، حيث تمتلك آثاراً دينية ترتبط بالاديان السماوية الثلاث جعلت منها منذ القدم مزاراً هاماً يحظى بتقدير الوافدين إليها . فهناك الجامع الأزهر ومسجد الحسين الذى يضم بعضاً من الآثار النبوية الشريفة بالإضافة إلى العديد من المساجد الأثرية والحديثة التى تنتشر بها والتى أصبح بفضلها يطلق على القاهرة مدينة الألف مؤنثة ، كما تحتوى على الكثير من أضرحة أولياء الله الصالحين الذين عاشوا ودفنوا فى عن الكنائس المتعددة مثل كنيسة أبو سرجة بمصر القديمة حيث توجد المغارة التى يقال أن السيدة مريم قد لجأت إليها بطفلها المسيح عندما جاءت لمصر ، وأيضاً تزخر البلاد بالأديرة ذات الذكريات التاريخية المقدسة ومنها دير سانتا كاترين وأديرة وادى النطرون وغيرهم .

- ويوجد بمصر - فوق ذلك - متحف الفن الإسلامى بمعارضاته الثمينة المتنوعة ذات القيمة الحضارية والفنية والتاريخية العظيمة إلى جوار المتحف القبطى بمجموعاته النادرة .

- إلا أنه ورغم هذه الثروات الهائلة والمتعددة يمكن القول أننا لم نصل بعد إلى المكانة السياحية التى تتناسب معها ، مما يستوجب من الأجهزة المسئولة سواء كانت وزارة السياحة أو الأوقاف أو المجلس الأعلى للآثار أو الهيئات الدينية القيام بصيانة الآثار الدينية وترميمها والمحافظة عليها وعلى نظافتها ورونتها ، مع إصدار كتيبات ونشرات بلغات متعددة تحكى تاريخها وأهميتها - وتوزيعها على سفارتنا بالخارج ومكاتب

التنشيط السياحي كأحد الوسائل التي تساعد على شد انتباه السائحين وتبعث فيهم رغبة الاستمتاع بهذا النوع من السياحة ولكي تصل السياحة الدينية إلى عامل هام للجذب السياحي يجب مراعاة الآتي :

- ضرورة العناية من قبل الأجهزة المسؤولة عن الآثار الدينية في مصر بالعالم الإسلامية والمسيحية والاهتمام بصيانتها ونظافتها والمحافظة على قداستها وأهميتها الدينية . وينحصر هذا الدور في نطاق كل من وزارتي السياحة والأوقاف والهيئات الدينية المختلفة وهيئة الآثار حيث تقع عليهم المسؤولية الأولى في تحقيق هذا الهدف .
- قيام وزارة المواصلات بتوفير وسائل النقل المناسبة إلى الأماكن الأثرية الدينية والعمل على تسهيل وانسياب الحركة السياحية إليها .
- إصدار النشرات والكتيبات الإعلامية التي تتضمن الكثير من المعلومات عن التراث الديني والعالم الدينية المختلفة والتاريخ الإسلامى التي تشد اهتمام السائحين وانجذابهم فتتنشط تبعاً لذلك السياحة الدينية في مصر بحيث تقع مسؤولية إعداد النشرات والكتيبات والملصقات على كل من وزارات الأوقاف والسياحة والثقافة بالتنسيق فيما بينهم .
- التركيز على السياحة الدينية كأحد الأنشطة السياحية الهامة من حيث الاهتمام بوسائل الإعلان والترويج السياحي وتعاون جميع الأجهزة المسؤولة عن تنشيط هذا النوع من السياحة

ثامناً : السياحة الرياضية :

يقصد بالسياحة الرياضية الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان آخر في دولة أخرى لفترة مؤقتة بهدف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو الاستمتاع بمشاهدتها مثل المشاركة في دورات الألعاب الأولمبية وبطولات العالم .

- يُشجع هذا النوع من السياحة الرغبة فى ممارسة الرياضية المختلفة والاشتراك فى مسابقاتها أو الاستمتاع بمشاهدة بطولاتها ، وتنوع هذه الرياضات ما بين التزحلق على الجليد أو الماء وصيد الأسماك والحيوانات البرية والغطس والتجديف والسباحة والجرى والفروسية وسباق السيارات والمراكب الشراعية .

- ولقد انتعشت هذه السياحة فى دول معينة تتمتع بمميزات وبمسهيلات وبإمكانيات متعددة وبمستوى معيشى مرتفع يسمح بإقامة المنشآت الرياضية اللائقة والقرى المتكاملة التى تستوعب وفود السائحين وتيسر لهم الظروف المشجعة من حيث الإيواء والإعاشة والترفيه والملاعب وغيرها مما يحتاجون إليه .

- وهناك متسع لمصر فى مجال هذا النمط من السياحة يمكنها معه ان تكون مقصداً وميداناً جيداً لها . فلديها الكثير من القومات التى تستطيع باستثمارها واستغلالها أن تصبح فى مصاف المناطق ذات الجاذبية التى تشيد السائح وترغبه فيها . ونأخذ على سبيل المثال محافظة البحر الأحمر التى تمتاز بالمناخ المعتدل ودرجة حرارة المياه التى تتراوح بين ١٨ ، ٢١ درجة مئوية شتاءً فضلاً عن إمكانية الرؤية تحت سطح البحر إلى أكثر من ٣٠ متراً حيث يسهل الغوص ورؤية الشعاب المرجانية الملونة والكائنات البحرية والأسماك النادرة ، ذلك بالإضافة إلى المعالم الأثرية والتاريخية التى تعود إلى مختلف العصور من نقوش مصرية قديمة ، ومعبد للإلهة إيزيس ، وبقايا قلاع ومدينة رومانية ، وأديرة ترجع إلى بدء انتشار المسيحية أشهرها دير الأنبا أنطونيوس والأنبا بولا ، وأيضاً بعض الآثار الإسلامية ومنها ضريح الشيخ أو الحسن الشاذلى ، ويضاف إلى ما سبق الجزر التى يبلغ عددها ٢٤ جزيرة منها جزيرة الجفتون الكبيرة والصغيرة. هذا عن المكونات والقومات الطبيعية والبيئية والتى تكون فى مجملها لوحة رائعة من صنع الله سبحانه وتعالى ، أما المنشآت السياحية من فنادق

وقرى ومطاعم وملهى.... إلخ والمزودة بجميع الخدمات والمرافق والوسائل التى تلائم الاهتمامات الرياضية فتنتشر على طول الشاطئ .

وما يقال عن محافظة البحر الأحمر نجد ما يقابله فى باقى المحافظات التى يتوافر فى غالبيتها عناصر ثلاث مختلف الهوايات . فمحافظة الفيوم ذات مستوى مرتفع يناسب الصيد بأشكاله .. والصحراء تصلح لرحلات السفارى والمنتجعات .

تاسعاً : سياحة المؤتمرات والاجتماعات :

- تعتبر سياحة المؤتمرات من أنماط السياحة الحديثة التى ظهرت فى أواخر القرن العشرين حيث ارتبطت ارتباطاً كبيراً بالنمو الحضارى الكبير الذى شهده العالم فى السنوات العشرين الأخيرة وما تبع هذا من تطور كبير فى العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية بين معظم دول العالم . وسياحة المؤتمرات سياحة متطورة ارتبطت بأنواع أخرى كسياحة الحوافز وسياحة المعارض .

عوامل ظهور سياحة المؤتمرات :

تتلخص هذه العوامل فيما يلى :

- زيادة التخصص العلمى والمهنى وما يترتب على ذلك من تغير فى التركيب الاجتماعى والقطر التكنولوجى الأمر الذى يؤدى إلى كثرة عقد اللقاءات العلمية والمهنية والثقافية .. إلخ ، على المستويات المحلية والدولية بواسطة المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية .
- وتعد سياحة المؤتمرات بصفة عامة من المصادر الهامة للإيرادات السياحية لما تحققة من عائد اقتصادى كبير للدول التى تقام فيها هذه المؤتمرات وذلك للخصائص التى يتمتع بها سائحى هذا النوع من السياحة (رجال الأعمال) من حيث متوسط الإنفاق اليومى لهم .

لذلك يجب على المسؤولين عن السياحة في مصر تركيز الاهتمام على تنشيط سياحة المؤتمرات والاهتمام بها انطلاقاً من أهميتها الاقتصادية والعلمية والثقافية .

- كثرة الصراعات التي سادت العالم فى الفترة الأخيرة وما تبع ذلك من تكتلات دولية تسيطر عليها ونوجهها تكتلات أخرى مناهضة ، الأمر الذى يدعو إلى ضرورة عقد مؤتمرات عديدة لحل المشكلات السياسية والاقتصادية ومناقشة ودراسة البحوث العلمية المختلفة لتطوير المجتمع الإنسانى والاهتمام بكل ما يواجهه من عقبات أو صعاب .

ويتوقف نجاح سياحة المؤتمرات على عدد من العوامل أهمها :

- ١- الاعتماد بالمؤتمرات عن المناطق المزدهجة فى القاهرة لتوسيع القاعدة الأساسية للطلب السياحى على هذا النوع من السياحة الأثرية والتاريخية.
- ٢- دعوة عدد كبير من السائحين وتعميق المفهوم السياحى فى مصر لدى أبناء المجتمع .
- ٣- الاستعداد الجيد للمؤتمر من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والإدارة حتى يصبح صورة مشرفة لوجه مصر فى هذا المجال .
- وفيما يتعلق بـسياحة المؤتمرات فى مصر فإنه من الملاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من سياحة لم يكن كافياً ولم يلق حظه من التنشيط والتنسيق والتنظيم فهناك كثير من دول العالم خطت خطوات كبيرة على هذا الطريق فى أوروبا وأمريكا واليابان وغيرها حيث تعتمد هذه الدول على إقامة مراكز المؤتمرات الدولية المجهزة بأحدث الأجهزة والمعدات والأدوات التى تستطيع أن تستوعب أعداداً كثيرة من المشاركين القادمين من جميع أنحاء العالم لحضور المؤتمرات العلمية والندوات العالمية او غير ذلك من اللقاءات الدولية بحيث لا يقتصر استخدامها كقاعات للمؤتمرات فقط ولكنها تـضم بالإضافة إلى ذلك فنادق

المشاركين ، وتقديم الخدمات التسهيلات المختلفة لهم لممارسة مختلف أنواع الرياضة كالسباحة والتنس ... وغير ذلك وكذلك وسائل التسلية واللهو هذا بالإضافة إلى توفير الخدمات التليفونية والبرقية والتلكسية والفاكس وخدمات الحجز بشركات الطيران والخدمات المصرفية وخدمات النقل والمواصلات السريعة المريحة . ولقد أنشئ في مصر حديثاً المركز الدولى للمؤتمرات بمدينة نصر لكى يساهم بدوره فى تنمية سياحة المؤتمرات التى تحتاج إلى أكثر من مركز دولى للمؤتمرات فى المدن الكبرى بالإضافة إلى مركز المؤتمرات بجامعة الإسكندرية .

- أما فيما يتعلق بالإحصاءات الخاصة بالمؤتمرات التى عقدت فى مصر فإن بياناتها كانت غير متوفرة فى معظم الأحيان وذلك يرجع إلى عدم تجاوب الفنادق التى تعقد بها هذه المؤتمرات مع الأجهزة المسؤولة عن السياحة فى مصر وعدم إرسال أية بيانات إحصائية عن هذه المؤتمرات يعوق التخطيط والأعداد لهذا النوع من السياحة .

- ولقد أصبحت سياحة المؤتمرات فى الوقت الحاضر من الأنماط الهامة فى السياحة الدول حيث يوجد آلاف من الأطباء والاقتصاديين والتجاربيين والمحامين ورجال الأعمال الذين يهتمون بحضور هذه المؤتمرات الدولية . ومصر بدورها تشارك فى كثير من المؤتمرات الدولية التى تعقد فى مختلف أنحاء العالم فى فروع العلم المختلفة . كذلك فقد عقدت فى مصر مؤتمرات عديدة من مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والعلمية .. وغيرها وحضرها الكثيرون من المهتمين بها معظم دول العالم : -

- ورغم أن مصر قد دخلت ميدان سياحة المؤتمرات إلا أن تنميتها ونجاحها لا يزالان فى حاجة إلى مزيد من الجهد والاهتمام بالاعلان عن إمكانات وعناصر هذا النوع من السياحة المتوفرة فيها بالإضافة إلى الاتصال بالمختصين فى المنظمات الدولية والجامعات والبنوك

والشركات العالمية فى الأسواق المستهدفة والعمل على عقد الاتفاقيات المختلفة معهم . كما يجب وضع استراتيجيه قومية لاستكمال الخدمات والترتيبات التى تساعد على تحفيز وجذب الجنسيات المختلفة وتشجيعها على إقامة اجتماعاتها ومؤتمرات بمصر .

عاشراً : سياحة المعارض :

-ازدهرت أخيراً بعض الأنشطة السياحية الجديدة كجزء من مكونات النشاط السياحى العالمى فكان من بينها هذا النمط السياحى الذى يرتبط بالمعارض التى تقوم فى الدول المختلفة مثل المعارض الصناعية والتجارية والفنية التشكيلية ومعارض الكتاب إلى غير ذلك .

فأصبحت المعارض نوافذ حضارية يطل منها الزائرون على الإنجازات العلمية والتكنولوجية والحضارية للدول المختلفة التى تعتبر عوامل مؤثرة فى حركة الجذب السياحى وعاملاً من عوامل التنشيط السياحى .

-وسياحة المعارض هى نوع مستحدث من أنواع السياحة الأخرى ظهر فى نهاية هذا القرن وارتبط بالتطور الصناعى الكبير الذى حدث فى عالم اليوم فكانت المعارض هى الدخول الرئيسى والمر الذى يصل التطور العلمى الكبير إلى قنواته العلمية والتطبيقية فى مختلف دول العالم . ومن هنا ظهرت أهمية المعارض من الوجهة السياحية وضرورة العمل على تنميتها والاهتمام بها كنمط جديد من أنماط السياحة وتعمل الدولة على تشجيع هذا النمط من السياحة والقضاء على معوقاته باعتباره أحد العوامل المؤثرة فى الجذب السياحى الدولى .

الحادى عشر : سياحة المهرجانات :

تتنوع هذه المهرجانات إلى ثقافة ... وفنية ..ورياضية ..وتهدف إلى تحقيق الزواج العام والجذب السياحى .

- تحظى سياحة المهرجانات باهتمام كبير فى بلاد كثيرة .. حيث تنظم فرنسا ٣٥٠٠ مهرجان وأسبانيا تننظم حوالى ٨١٠٤ .. وألمانيا ٥٠٠٠ مهرجان .
- تعتبر مصر فى أول الدرب فيما يختص بتوظيف المهرجانات (ثقافية ...وفنية وسياحية) لتحقيق الرواج ولا تنظم وزارة السياحة مهرجاناً إلا إذا كان له عائد اقتصادى باعتبار أن وزارة السياحة وزارة اقتصادية.
- تتكون هذه المناسبات المصرية من قرابة - ٣٠ حدثاً متنوعاً وأنجحها مهرجان السياحة والتسويق (٢٠ يوليوحتى ٢٠ أغسطس) . ولا تنظم وزارة السياحة إلا مهرجان القاهرة الدولى للأغنية (أغسطس من كل عام) .

الثانى عشر: سياحة رجال الأعمال :

- تشمل الأنشطة المختلفة لرجال الأعمال وانتقالاتهم للمشاركة فى المعارض التجارية .
- يمثل هذا النوع من السياحة حوالى ٢٠٪ من حركة السياحة الدولية . وهو من الأنماط الحديثة المرتبطة بالتقدم الاقتصادى والاجتماعى فى العالم .
- تمتلك مصر مقومات جذب لهذه السياحة . إلا أنها فى حاجة إلى اتباع سياسة فعالة وسريعة التأثير وغير تقليدية حتى تتمكن من تنشيطها .

العرض والطلب على الخدمات السياحية

الطلب على الخدمات السياحية^(١)

أولاً : تنوع الطلب السياحي :

إن السوق السياحية لا تمثل وحدة متجانسة واحدة ، بل هو فكرة مركبة تتكون من عدة أسواق جزئية أو فرعية تعرف باسم "شرائح السوق" وهي مجموعات من المستهلكين ذات خصائص سلوكية متماثلة .

وبالتالي فإن الطلب السياحي - وهو المد الخارج من السوق السياحي - مزيج من عدة عناصر متباينة بل وقد تكون متناقضة أحياناً ، وهذه العناصر هي الرغبات والحاجات والأنواق والتوقعات والمستحسّنات والمستهجنات . وتقسيم السوق إلى شرائح يخضع لمعايير معينة ومحددة .

وقد أثبتت كثير من الدول المستقبلية للسائحين اتجاهها كميًا في قياس الطلب السياحي . ويتضمن هذا الاتجاه الكمي قياس حجم السياحة الدولية إلى هذه الدولة من عدد السائحين وعدد الليالي السياحية على مدار العام وفي كل شهر من شهور السنة ، ووسيلة المواصلات المستخدمة من أعداد السائحين ونسب كل وسيلة إلى أخرى ، وحجم الإيرادات السياحية الإجمالية في العام وحجمها في كل شهر من شهور السنة ، ثم استخراج متوسط الإقامة لكل جنسية أو مجموعة من الجنسيات وتحديد متوسط الإنفاق اليومي للسائح من كل جنسية. أو مجموعة من الجنسيات ، ومعرفة متوسط الإنفاق في كل رحلة ، وعدد الليالي التي قضاها السائحون في الفنادق أو في أماكن الإقامة السياحية التكميلية وعدد الليالي التي قضاها السائحون خارج هذه الفنادق والأماكن . وبمعنى آخر فإن الهدف الرئيسي لهذا الاتجاه هو معرفة كم يساوي السائح للدولة .

(١) د. أحمد ملوحي وآخرون . مدخل إلى علم السياحة - بدون نشر . بدون سنة نشر - ص ١٤٦ وما بعدها .

وبينما لا نناقش أهمية هذا الاتجاه للدولة نظراً لأن أهم أسباب الاهتمام بتنمية السياحة هو القيمة الاقتصادية للسياحة لدى الدولة المستقبلية للسياحة ، إلا أن ذلك لا يكفي لتحقيق هذا الغرض لأن الكثرة العددية وحدها ليست هي المعيار للقياس الحقيقي للأهمية الاقتصادية للسياحة في الدولة .

فالإيرادات السياحية الإجمالية ليست كافة لبيان أثر السياحة على الاقتصاد القومي وإنما يجب استخراج القيمة الصافية لها . ويدعونا هذا إلى ضرورة إدخال الدراسات الكيفية في الاعتبار فنسأل أنفسنا السؤال الذي لا يطرحه الكثيرون وهو " ما هي نوعية السائح المطلوب " ؟ أو " من هو السائح الذي نريده " ؟ ... ومعنى أوضح أن نطرح على مسار البحث ما إذا كنا في خطة التنمية السياحية للدولة يجب أن نعول على الكم العددي أو الكيف السلوكي والأنفاقي .

وقد يسأل سائل ، وهل لنا في ذلك خيار ؟ والإجابة على هذا السؤال يتضمنه مجال الكلام عن سياسة واستراتيجية التنمية السياحية .

ثانياً : خصائص الطلب السياحي :

أثبتت دراسات تحليل الطلب التي أجريت في دول مختلفة أن للطلب السياحي خصائص لازمة نوردتها فيما يلي :

١- المرونة :

مرونة الطلب السياحي تعني درجة استجابته للتغيرات في الظروف الاقتصادية المساعدة في السوق ومدى التغير الطارئ على التراكيب السعرية للخدمات السياحية في الدولة المستقبلية للسائحين . ونقطة البداية هي أن الطلب السياحي ينشأ وتتسع قاعدته في الأسواق (الدول أو المناطق السياحية) التي تسود فيها ظروف اقتصادية مواتية بمعنى أن تكون الدخول العائلية والفردية مرتفعة في السوق بحيث يبقى هامش واسع لشخص والعائلة من فائض الدخل يستطيع أن يوجهه للسفر والسياحة ولمختلف نشاطات أوقات الفراغ فضلاً عن ضرورة توفر معدلات عالية لمدد الإجازات .

ولأن الإنفاق السياحي يمثل بنداً من بنود ميزانية الشخص أو ميزانية العائلة والذي يقتافس مع بنود أخرى للإنفاق مثل شراء سيارة جديدة أو شراء تجهيزات منزلية أو شراء منزل ثان في مصيف أو مشتى ، فإن السمة المميزة لهذا الطلب السياحي أن يكون مرناً بالنسبة للدخل من ناحية وبالنسبة إلى التكلفة من ناحية أخرى ويصدق هذا بطبيعة الحال على الأشخاص ذوي الدخل المحدود وذو الدخل المتوسط وحتى فوق المتوسط بالنسبة لكل سوق ، ولكنه لا يصدق على الأثرياء وأصحاب الملايين .

وترتيباً على ما تقدم ، تكون دراسة الطلب ذات أهمية قصوى في اتخاذ القرار في الدولة المستقبلية للسياحة لأن من الواجب معرفة معامل الارتباط بين زيادة الأسعار وبين انخفاض الطلب والعكس صحيح ويمكن الوصول إلى قياس درجة معرفة المرونة عن طريق معامل المرونة بين سعرين مختلفين على رسم بياني للطلب .

$$\text{معامل المرونة} = \frac{\text{النسبة المئوية للزيادة في الطلب}}{\text{النسبة المئوية لانخفاض السعر}}$$

ويحسن التنبيه إلى أن الطلب السياحي يكون عالى المرونة (مع قيمة عالية لمعامل المرونة) مع دول سياحية جديدة لم تصبح بعد قبلة هامة للسياحة . وهذه المرونة تندرج في الهبوط بالنسبة للدولة السياحية المستقرة دولياً ذات الصناعة السياحية المنظمة مثل فرنسا أو إيطاليا أو أسبانيا . وليس معنى ذلك الهبوط المتدرج في مرونة الطلب على هذه الدولة إلى أن تختفى المرونة كاملاً بل أننا نلصق عودة المرونة إلى ما كانت عليه إذا ما زادت الأسعار زيادة كبيرة في الدولة حيث لا تتناسب مع مستوى الخدمات السياحية المؤداة . والمقصود هنا بزيادة الأسعار هو زيادتها بالنسبة للخدمات السياحية الرئيسية على الأقل (الفندق والأغذية والمشروبات والرحلات الداخلية لمشاهدة المعالم السياحية) .

وهذا الذى نشير إليه حدث فى فرنسا خلال السبعينات عندما انخفضت قيمة الدولار الأمريكى وارتفعت قيمة الفرنك الفرنسى ، والعكس صحيح بالنسبة إلى أسبانيا حالياً فإن زيادة الأسعار السياحية فيها بدأ يظهر أثره بوضوح على الطلب السياحى بالنسبة إلى بعض مناطقها السياحية على الأقل . على أن ذلك لا يعنى أن أكثر الدول السياحية جذبا للطلب السياحى هى الدول الرخيصة لأن السعر ليس هو العامل الوحيد المؤثر على الطلب فإذا كانت الدولة المستقبلة للسائحين قليلة المغريات السياحية أو ليست معروفة معرفة كافية لدى جمهور السائحين أو تقع جغرافياً فى منطقة نائية جداً عن مصادر السياحة الدولية (مما يعنى زيادة تكاليف النقل إليها) أو تسود فيها سلبيات كثيرة سواء أكانت سلبيات متعلقة بالتنظيم السياحى أو بالنظافة العامة أو بكثرة المضايقات أو بانخفاض مستوى الخدمات السياحية فيها .. الخ فإن رخص أسعارها لن تكون مرغبا كافياً لزيارتها .

ولهذا فإننا نقول أن حساسية السعر أمر يتعلق بسلوكيات السائحين لأنه ليس صحيحاً دائماً أن الأكثر دخلاً من السائحين هو الذى ينفق أكثر .

وغير خاف أن انتشار الرحلات السياحية الشاملة يؤدى إلى تقليل حساسية السعر لدى السائح إذا كانت الفروق بين أسعار هذه الرحلات الشاملة إلى مختلف الدول المتنافسة إلى مدد متماثلة هى فروق بسيطة أو غير جوهرية (تمثل نسبة ضئيلة من السعر) . ويتبلور العامل الرئيسى حينئذ فى استراتيجيات التسوق وسياسة التعامل مع منظمى الرحلات الشاملة ومدى ما تتمتع به الدولة السياحية من مغريات وخدمات وتسهيلات .

٢- الحساسية

وهى مدى استجابة الطلب للظروف الاجتماعية والسياسية وإلى التغيرات فى موضة السفر فالدول التى يسودها أو يسود المنطقة الداخلية فيها قلاقل سياسية أو ثورات اجتماعية أو عدم استقرار اقتصادى يصعب أن تكون

قبلة سياحية مهما تمتعت به من مغريات سياحية وخدمات وتسهيلات ومهما اتصفت أسعار خدماتها بالرخص .

فالمناخ السياسى والاقتصادى المستقر هو أساس من أسس زيادة الطلب السياحى .

ووجود علاقات سياسية وجارية واقتصادية حسنة بين الدولة المستقبلة للسائحين والدولة المصدرة للسياحة هو عامل مساعد هام من عوامل اتساع قاعدة الطلب السياحى ودليل ذلك أنه عندما كانت العلاقات السياسية مقطوعة بين الولايات المتحدة ومصر عقب حرب ٧٦ انخفض عدد السائحين الأمريكيين من حوالى ٩٠ ألف سائح عام ١٩٦٦ إلى أقل من ٣٠ سائح عام ١٩٦٨ و ١٩٦٩ . وفى الوقت ذاته عندما أعيدت العلاقات السياسية والدبلوماسية بين الدولتين وتقدمت تقدماً كبيراً فى السبعينات زاد عدد السائحين الأمريكيين إلى مصر عام ١٩٨٤ رغم البعد الجغرافى لمصر عن الولايات المتحدة ورغم زيادة الأسعار فى مصر وزيادة كبيرة فى السنوات الثلاث الأخيرة والطلب السياحى يتأثر كذلك بالتغيرات فى "موضة" السفر وهى من خلق منظمى الرحلات الشاملة إلى حد كبير ولذلك يجب العمل على توثيق العلاقات مع هؤلاء بوسائل شتى أهمها العلاقات العامة وتخطيط البرامج الدعائية المشتركة .

٢- التوسع Expansion :

يتجه الطلب السياحى الدولى إلى التوسع لعدة أسباب . ولكن اتساع الطلب السياحى لا يسير على وتيرة واحدة من سنة لأخرى بل تعثره بعض الذبذبات صعوداً وانخفاضاً فى نسبة الزيادة نتيجة للظروف الدولية الاقتصادية والاجتماعية .

ويمكن أن نرجع أسباب التوسع فى الطلب إلى العوامل التالية :

١- التقدم العلمى والتكنولوجى الذى ينعكس على تقدم وسائل النقل الجوى والبحرى والبرى - وقد أدى النقل الجوى بالذات خدمات للسياحة .

٢- ثورة المعلومات الضخمة وتقدم وسائل الإعلام التي أدت إلى زيادة اهتمام السائحين بزيادة دول جديدة لم يكونوا يعرفونها من قبل .

٣- التقدم الاقتصادي وزيادة الدخل في الدول الغنية المصدرة للسياحة.

٤- زيادة حجم أوقات الفراغ بزيادة عطلة نهاية الأسبوع إلى يومين وثلاثة أيام في بعض الأحيان فضلاً عن زيادة مدد العطلات السنوية .

٥- الظروف المناخية والبيئية للدول المتقدمة المصدر للسياحة ومعظمها من دول الشمال حيث البرد الشديد والمطر والشتاء والطويل والثلج الذي يدعو إلى السفر إلى دول ومناطق أكثر دفئاً في الجنوب .

٦- أسلوب الحياة في الدول الصناعية المتقدمة حيث يعمل الشخص من الصباح إلى المساء فيخرج عادة من منزله قبل شروق الشمس ويعود إلى منزله بعد غروب الشمس مما يسبب روتينية في الحياة أصبح يكسرها الكثيرون ويتجهون إلى التغيير وإلى الهروب منها .

٧- اتساع قاعدة الرحلات السياحية الشاملة المنظمة والتي أصبح الكثيرون يعتبرونها وسيلة فعالة لتنظيم تمتعهم بقضاء إجازاتهم في دول أخرى دون عناء منهم وفي حدود أسعار مقبولة بوجه عام .

٨- قانون الجوار .

٤- الموسمية Seasonality :

يتسم الطلب السياحي الدولي بخاصية الموسمية والتي تؤثر على اتجاهاته وحجمه في فترات الذروة وفترات الركود .

وترجع الموسمية إلى المناخ والعوامل التنظيمية في الدول المصدرة للسائحين وتشمل هذه الأخيرة مواعيد العطلات المدرسية في الصيف ومواعيد غلق المصانع في شهر أغسطس فضلاً عن أعياد الميلاد والربيع وبذلك يرتفع الطلب السياحي من الدول المصدرة للسائحين في هذه المواسم وينخفض خلال ما عداها من شهور السنة ليشمل أولئك الذين لا يهتمون كثيراً بهذه المواسم من

كبار السن المحالين إلى التقاعد والأرامل وبعض أصحاب المهن الحرة وبعض الحرفيين المستقلين في عملهم والعاملين بالشركات التي توزع الإجازات عليهم دورياً في أوقات مختلفة سنة بعد أخرى .

ولذلك يجب دراسة هذه التراكيب الموسمية للطلب السياحي في كـا، سوق سياحي حتى يمكن للدولة المستقبلية للسائحين أن تخطط تنميتها السياحية على أساس متوازن أو شبه متوازن خلال العام خاصة وان هذه التراكيب الموسمية قد تختلف من سوق سياحي إلى آخر .

العرض السياحي

أولاً : التعريف والخصائص :

يعرف العرض السياحي بشكل عام على أنه (مقدار الخدمات السياحية التي تعرضها المشاريع السياحية للبيع مقابل ثمن معين وفي وقت معين) .
والتعريف الأكثر استخداماً في هذا المجال هو أن العرض السياحي هو (كل المستلزمات التي يجب أن توافرها أماكن المقصد السياحي لسياحها الحقيقيين أو المحتملين والخدمات والبضائع وكل شيء يحتمل أن يغري الناس لزيادة بلد معين).

يتميز العرض السياحي بالخصائص الرئيسية التالية :

١- أنه يعتبر عرضاً للخدمات بصفة أساسية ، فالسائح يشتري عادة مجموعة خدمات تشكل ما يعرف بالمنتج السياحي وهذه الخدمات هي :

أ- خدمات النقل .

ب- خدمات الإيواء .

ت- خدمات الطعام والشراب .

ث- خدمات اللهو والتسلية والترفيه .

ج- مجموعة خدمات و سلع أخرى .

٢- أن هذه الخدمات هي غالباً خدمات آتية مباشرة يتم تصنيعها على مدار اليوم أو حتى الساعة ، ويتم تقديمها في أغلب الأوقات أمام مرأى السياح أو الضيوف حيث يكون عمال هذه الخدمات على احتكاك مباشر مع الضيوف وبذلك لا تتوافر إمكانية حجب المنتج الرديء عن المستهلك. وأي خطأ يقع فيه العامل سوف يكون ظاهراً للعيان ومن الصعوبة تلافيه ولذلك يتم الاعتماد في النشاط السياحي على كادر مدرب وكفء يجب أن تنعدم فيه نسبة الخطأ .

٣- العرض السياحي غير قابل للتخزين فطالما أنه عرض خدمي فلا يمكن تخزين الخدمات .

٤- العرض السياحي غير قابل للنقل فعادة يكون المستهلك ثابتاً والسلعة هي التي تتحرك ويتم نقلها إلى الأسواق القريبة من إقامة المستهلكين ، بل أن هناك بعض السلع التي تصل إلى منزل المستهلك نفسه . ولكن الحال يختلف تماماً في العرض السياحي فالعرض السياحي هو الثابت والمستهلك (السائح) هو الذي ينتقل لكي يستطيع أن يقتنى الخدمة السياحية .

٥- يخضع العرض السياحي للمنافسة حيث لم تصبح السياحة بعد حاجة إنسانية ضرورية وبذلك فهو يتنافس مع سائر السلع والخدمات الأخرى بالإضافة إلى التنافس بين البلدان المختلفة على تسريته .

ثانياً : مكونات العرض السياحي :

ينقسم العرض السياحي إلى عناصر طبيعية وعناصر مصنوعة .

١-العناصر الطبيعية وتشمل :

- أ- المناخ وما يتصف به من اعتدال وجفاف وشمس ساطعة وهواء نقي .
- ب- تضاريس الأرض والمنظر العام وتشمل السهول والجبال والبحيرات والأنهار والشواطئ البحرية والتكوينات الجغرافية والمناظر البانورامية والشلالات ومناطق البراكين والكهوف باختلاف أنواعها . الخ .
- ت- العنصر السيلفي ويشمل الغابات والأشجار النادرة
- ث- الفلورا والفونا وتشمل المزروعات المختلفة والطيور بمختلف أنواعها وألوانها والأسماك والحياة البرية والبحرية .
- ج- المراكز الصحية الطبيعية من عيون مياه معدنية وحمامات الطين وعيون المياه الساخنة ذات الخصائص الشفائية .

٢- العرض المصنوع بيد الإنسان :

- ويقع هذا النوع من العرض السياحي في الأنواع التالية :
- أ- الآثار التاريخية وتراث الحضارة البائدة مثل المعابد ، التماثيل الحصون القلاع .. إلخ .
 - ب- المعالم الثقافية كالمتاحف بأنواعها المختلفة ومعارض الفن والمكتبات والمعارض الفولكلورية وصناعة التذكارات والسلع السياحية .
 - ت- المناسبات الحضارية والأحداث التقليدية مثل المعارض والمهرجانات والكرنفالات واحتفالات الأعياد .. إلخ .

٣- البنية الأساسية وتشمل :

- أ- البنية الأساسية العامة وتتمثل في شبكات مياه الشرب والقوة المحركة وشبكات الطرق ونظم الصرف الصحي والاتصالات بجميع أنواعها .
- ب- الحاجيات الأساسية للحياة المدنية وتشمل المستشفيات والصيدليات والبنوك ومراكز التسويق والمشتريات وورش إصلاح السيارات ومحطات البنزين وغير ذلك .
- ت- البنية الأساسية السياحية وتشمل :
 - محال الإقامة وتتضمن الفنادق الموتييلات والبنسيونات والشقق والفروشات والمخيمات وبيوت الشباب ومثيلاتها، كما تشمل منشآت سياحية أخرى مثل المطاعم والكافيتريات وما إلى ذلك .
 - منشآت تنظيم السفر مثل شركات السياحة ومكاتب تأجير السيارات السياحية وشركات الرحلات السياحية الداخلية بأنواعها.
 - منشآت لمد السائحين بالمعلومات لدعاية مثل مكاتب الإعلام السياحي في مناطق دخول السائحين وفي المدن والمناطق السياحية وسلطات السياحة الإقليمية والمحلية .. إلخ .

٤- خدمات النقل

وهو قطاع له أهميته القصوى فى النشاط السياحى ويشمل وسائل النقل
الجوى والبرى والبحرى وما يستلزم من مطارات وموانى وسكك حديدية .. إلخ .

٥- مقومات الضيافة :

وتتمثل فى الوضع الاجتماعى للإقليم السياحى ودرجة ثقافة الناس
وحسن الضيافة والمعاملة الجيدة للسياح ومدى الوعى السياحى فى الدولة
الضيافة ومستوى التدريب والمهارة فى المتعاملين فى هذا المجال .

٦- التقدم الاقتصادى والتكنولوجى والحضارى :

وتعنى درجة تقدم الإقليم السياحى وينعكس ذلك من خلال البنىات
الشاهقة ، ناطحات السحاب ، فن العمارة السدود والخزانات المعارض
الاقتصادية وكل ما يعكس تقدم البلد ويشكل عامل جذب سياحى .

العوامل المحددة للعرض السياحى :

تختلف كمية ونوعية العرض السياحى من بلد لآخر ، ويرجع ذلك إلى
مجموعة من العوامل أهمها :

١- العامل الطبىعى :

يشكل العامل الطبىعى نسبة كبيرة من مكونات وعناصر العرض
السياحى بل هو الأساس الذى يركز عليه عرض الخدمات السياحية فالإقليم
الزاهر والغنى بالعالم السياحية الطبيعية يشكل عامل استقطاب لاستثمار
رؤوس الأموال فى الأنشطة السياحية ، وهذا يعنى العديد من المنشآت
السياحية فيتمو ويزدهر العرض السياحى . فالعلاقة طردية ما بين العامل
الطبيعى والعرض السياحى ، وكلما توفر العامل الطبىعى زاد العرض السياحى
والعكس صحيح .

ويعد أحد أسباب نجاح السياحة فى أسبانيا وفرنسا وإيطاليا هو توفر
العامل الطبىعى فيها مثل السواحل المطلة على البحار، الجبال، المزارع
والمساحات الخضراء... إلخ.

٢- أسعار المنتج السياحي:

ويعتبر أحد العوامل المادية التي تتحكم في العرض السياحي ، فكلما ارتفعت أسعار المنتج السياحي زاد العرض السياحي والعكس صحيح فزيادة الأسعار يعنى زيادة الأرباح والتي تعد من أهم العوامل لاستقطاب المستثمرين للدخول فى صناعة السياحة ، ويعتبر هذا العامل مسألة أساسية للبقاء فى السوق السياحية ولتطور القطاع السياحي فى الأنظمة الرأسمالية بالذات.

٣- تكاليف عوامل الإنتاج:

إن أى عملية إنتاجية لا تتحقق إلا بمزج عناصر الإنتاج الأربعة (المادية، الأولية، العمل، التنظيم). والمنتج فى النشاط السياحي يستخدم نفس هذه العناصر. وهناك علاقة عكسية ما بين تكاليف عوامل الإنتاج والعرض السياحي. فكلما انخفضت التكاليف زاد العرض السياحي والعكس صحيح، وفى المجتمعات النامية بالذات يمكن للحكومات تقديم الدعم للمنتجين فى النشاط السياحي من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج السياحي مثل تخفيض الضرائب على القطاع السياحي. تخفيض الرسوم على استيراد عناصر الإنتاج، توفير مستلزمات البنية التحتية بأسعار معقولة أو مدعومة وربما حتى تقديم منح مالية لدعم المشاريع السياحية.

٤- استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة :

إذا كان المجتمع على درجة عالية من التطور ولديه الوسائل التكنولوجية ذات الكفاءة الإنتاجية العالية ، فمن الممكن أن يسخرها فى خدمة النشاط السياحي وبالتالي فإن هذا يعنى تقليل تكاليف الإنتاج واقتصاد فى الوقت . وعلى الرغم من أن دور التكنولوجيا يكون محدوداً فى مجال تقديم الخدمات السياحية ، إذ أن السياحة كنشاط يعتمد بالدرجة الأولى على عنصر العمل ويصعب إحلال الماكينة محل عنصر العمل ، إلا انه يبقى للتكنولوجيا دوراً كبيراً فى عملية بناء المنشآت السياحية وتنفيذ العديد من المشاريع

السياحية ، فكلما تطورت الوسائل التكنولوجية زاد العرض السياحي والعكس صحيح .

5- أهداف المؤسسات المشرفة على النشاط السياحي :

إن العوامل المادية المتمثلة فى الأرباح والتي هى حصيللة الفارق ما بين التكاليف والأسعار ، تعتبر من أهم العوامل المتحكمـة فى تطور العرض السياحي فى الأنظمة الرأسمالية . فمتى توفر الريح فى القطاع السياحي ، سوف يكون محط أنظار المستثمرين ويستقطب رأس المال لبناء المزيد من المنشآت السياحية والعكس أيضاً وارد . إلا أن الحال يختلف تماماً فى الأنظمة الاشتراكية والتنمية . فإذا كانت القيادة ترتضى تنمية القطاع السياحي لتحقيق أهداف سياسية ، إعلامية ، إجتماعية ، إنسانية تعكس مدى تطور البلد امام الأجانب ، فسوف تسعى لبناء المزيد من المنشآت السياحية وتقدم كافة أنواع الدعم للقطاع السياحي بغض النظر عن الأهداف المادية (الربح والخسارة) وقد يكون للعامل المادى أثر فى العرض السياحي فى مثل هذه الأنظمة ولكن ليس هو العامل الأول وإنما يأتى فى المرتبة الخامسة أو السادسة بعد الأهداف غير المادية المشار إليها .

والعكس أهبأً وارد فإذا اختلف نظره القيادة العليا فى البلد للسياحة من منطلق تعارضها مع بعض التعاليم الدينية وعادات وتقاليد المجتمع ففى مثل هذه الحالة وعلى الرغم من توفر العامل المادى (الربح) فى النشاط السياحي فإنه سوف لا يسمح لنمو القطاع السياحي إلا فى حدود معينة مرسومة له وأنماط سياحية معينة فقط .

ويكون العرض السياحي فى الظروف الاعتيادية عرضة غير مرن بمعنى أن درجة استجابة المنتج فى النشاط السياحي للتغيرات فى أثمان الخدمات السياحية تكون منخفضة جداً على الأقل فى الامد القصير ويعزى ذلك إلى العوامل التالية :

١- عامل الوقت : ويقصد بالوقت الوقت اللازم لإجراء التغيير والتحويل على الطاقة الانتاجية استجابة للتغيرات فى الأسعار وكلما طال الوقت اللازم للتغيير أصبح العرض غير مرن والمعروف أن التغيير فى الطاقة الاستيعابية فى النشاط السياحى يتطلب بناء المزيد من المنشآت السياحية وهذا يتطلب وقت طويل فيكون العرض السياحى غير مرن .

٢- كثافة رأس المال الثابت : فعملية إجراء التغيير والتحويل على رأس المال الثابت عملية صعبة ومعقدة تحتاج إلى تكاليف عالية وجهود كبيرة ووقت طويل لذا يكون العرض غير مرن فى حالة اعتماده على رأس المال الثابت . وبالنسبة للعرض السياحى فإن رأس المال الثابت المتمثل فى الأبنية والأثاث والديكورات والأجهزة والمعدات الموجودة فيها يشكل نسبة عالية وبالتالي يكون العرض السياحى غير مرن .

٣- العامل الطبيعى : فكلما كان العرض على العامل الطبيعى فهذا يعنى أن المنتج محكوما بهذا العامل ويفقد السيطرة التامة على العرض ويصبح العرض غير مرن . والعامل الطبيعى يشكل علاقة بارزة فى العرض السياحى ، وبالذات بالنسبة للمناخ الذى يحتم على المنتج أن يقدم عرضة فقط ضمن المواسم الأخرى . وهكذا فإن العرض السياحى يتأثر بشكل كبير جداً بالظروف الطبيعية .

٤- القابلية للتخزين : حيث يعتبر المخزن صمام أمان يستخدمه المنتج للتحكم فى كمية العرض . ولهذا فإن السلع التى لديها القابلية للتخزين يكون عرضها مرن . وطالما أن المنتج السياحى هو المنتج خدعى بالدرجة الأساسية وغير قابل للتخزين فبكون عرضة غير مرن .

٥- القابلية على النقل : إن نقل السلعة من سوق لآخر تعنى قدرة المنتج على التحكم فى كمية العرض حسب الأسعار فى الأسواق فيعتمد على زيادة الكميات المعروضة منها فى الأسواق المرتفعة السعر . ويقلص عرضها فى

الأسواق المنخفضة السعر وفي هذه الحالة تزداد مرونة العرض إذا كانت السلعة المنتجة قابلة للنقل . إلا أن العرض السياحي يمتاز بعدم إمكانية نقله ، والمطلوب من السائح أن ينتقل إلى الموقع السياحي لكي يستطيع أن يشتري المنتج السياحي . وبذلك يكون العرض السياحي فاقدا لميزة النقل فيكون عرضا غير مرن .

٦- القابلية على التحويل : هناك بعض المشاريع التي من الممكن إجراء بعض التحويل عليها لتحويل إنتاجها إلى أنماط جديدة تكيفا مع حالة الطلب في السوق على أن يكون هذا الإجراء منطقي وغير مكلف . وبذلك يكون عرضا مرنا . إلا أن المنشآت السياحية مصممة هندسياً خصيصاً لتقديم الخدمات السياحية ولا تصلح لإنتاج أنماط سلمية أخرى غير سياحية فيصبح تغيير المشاريع السياحية إلى أخرى عملية غير واردة ومكلفة لذلك يكون العرض السياحي غير مرنا .

وبناء على ما تقدم فإن وجود هذه العوامل الستة أو بعض منها يجعل من العرض السياحي في الظروف العادية عرضا غير مرنا إلا أنه يوجد هناك بعض الاستثناءات المحددة التي من الممكن أن يستخدمها المنتج في النشاط السياحي لإضافة طابع من المرونة على بعض العروض السياحية مثل :

- ١- استخدام المخيمات السياحية والكرفانات لتوسيع الطاقة الإيوائية .
- ٢- استخدام الفنادق النقلة (البواخر) لتوسيع الطاقة الإيوائية في بعض المناسبات .

٣- تخصيص الأسرة المقيمة في المصايف غرفة أو أكثر لاستضافة السياح في موسم الذروة السياحي مما يزيد من كمية عرض الإيواء .

٤- استخدام العمالة المؤقتة أو الموسمية لزيادة عرض العمل .

٥- المزيد من المواد الأولية لزيادة عرض الأطعمة والمشروبات .

ثالثاً : قوى العرض والطلب السياحى وأثرها فى السوق السياحية :

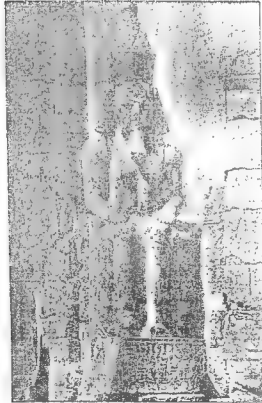
لاحظنا أن الطلب السياحى يمتاز بمرونة عالية ، وأن العرض السياحى يمتاز بالجمود وانخفاض المرونة. وهذا يعنى أن سلوك (السائح) يخالف تماماً سلوك المنتج فى النشاط السياحى وهذا يعنى تناقض المصالح والرغبات والتي ينتج عنها العديد من المشاكل أهمها اختلاف التوازن فى اسوق السياحية .ففى موسم الذروة السياحى يرتفع الطلب السياحى بشكل كبير جداً لتوافر الظروف المناخية الملائمة وعامل وقت الفراغ . إلا أن المنتج يعجز عن استيعاب هذه الزيادة فى الطلب السياحى. والعكس يحدث تماماً فى موسم الكساد السياحى ، ولسوء الأحوال المناخية وعدم توفير وقت الفراغ ينخفض الطلب بشكل كبير ويبقى العرض السياحى يعانى من مشكلة الفائض وانخفاض نسب الإشغال .

ونفس المشكلة تتكرر على مدار الأسبوع فالطلب السياحى أو الترويجى يرتفع فى نهاية عطلة الأسبوع وينخفض فى بقية الأيام . وهذا ما يحدث بالذات للمنشآت السياحية القريبة من المدن الكبرى الكثيفة السكان فالسوق السياحية إذن تعاني من حالة عدم التوازن المستديمة على مدار السنة وعلى مدار الأسبوع . وحتى على المدى البعيد تبقى صفة الاختلال فى التوازن هى السمة الطاغية على السوق السياحى . ويصعب التغلب عليها طالما أنها تتأثر بعامل الظروف المناخية وعامل الأجازات ، إلا الدول تلجأ إلى حلول بديلة لتقليل من حدة هذه الموسمية عن طريق خفض الأسعار وإقامة الاحتفالات والمهرجانات والأحداث الفنية والرياضية التى تستطيع أن تجذب السائح فى غير موسم الذروة .

الفصل الثاني

التخطيط

المفهوم .. الأنواع .. المداخل



الفصل الثانى

التخطيط

المفهوم .. الأنواع .. المداخل

مفهوم التخطيط

اشتمل الفكر الإدارى على مفاهيم عدة للتخطيط نذكر منها :-

• تعريف جوتيز Gotez

حيث يرى أن التخطيط هو " عملية اختيار وأن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لسألة ما " .

• تعريف ارفيك Urwick

حيث يرى أن التخطيط هو عملية عقلية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة فالتخطيط تفكير قبل الأداء، وأداء، فى ضوء الحقائق لا التخمين " .

والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنظمة فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن قابليتها محدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها .

• تعريف هنرى فايول

نظر هنرى فايول للتخطيط على أنه يمثل الواقع على اعتبارين أساسين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل ^(١) .

(١) Robert M. Fulmer , the New mannagement N. Macmillan publishing co. T nc 1983 p .95

• تعريف جورج تيرى

حيث يرى جورج تيرى أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ..^(١).

• تعريف Bannett

حيث ينظر إلى التخطيط على انه تحديد اهداف المشروع والطرق اللازمة لارشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر.

• تعريف Brech

وهو ينظر إلى التخطيط على انه عبارة عن " التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى فى ظل التغيرات المحتملة وقوعها فى المنظمة .

• تعريف كونتز

ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذى يقوم بالعمل وهو يغطى الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب فى الوصول إليه .

• تعريف هاريمان وسكوت Haimmann Scoot

وهنا تم النظر إلى التخطيط على انه " عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وأقرار الاستراتيجيات التى يجب أن يتبعها المشروع ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكى يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة .

(١) د. عمر عثمان وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ١٩٨١ - ص ٢٩١.

• تعريف هولت

يعرف هولت التخطيط على أنه أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة وأنه عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها^(١).

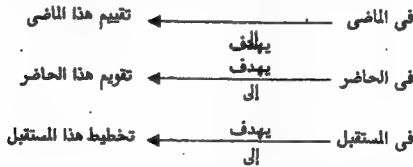
• تعريف جورج ستاينر George Steiner

وينظر جورج إلى التخطيط على أنه وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها^(٢).

ومن خلال استعراض هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما

يلي:-

١- التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن التخطيط لفظ مرادف للتفكير ولكن التفكير قد يكون



أي أن التخطيط هو مرحلة تفكير في المستقبل

∴ التفكير يعتمد على :

• وقائع حدثت في الماضي ... ويطلق عليه تفكير استنباطي

(١) Hatt, David Management principles and practices 3rd ed Englewood clibbe N.J. 1993 p.164

(٢) George Steiner, top Management Planning New York Macmillan 1969 p.7

• وقائع تحدث في الحاضر ... ويطلق عليه تفكير استقرائي

∴ فالتخطيط يعتمد على :

• وقائع حدثت في الماضي يتم الاستناد إليها عند أعداد التنبؤات المستقبلية

وذلك مثل اعتماد التخطيط على فكرة السلسلة الزمنية فمثلاً إذا افترضنا

أن إيرادات السياحة المصرية كانت في الأعوام :

١٩٩٤ ← ٨٠ مليون جنيه

١٩٩٥ ← ٨٢ مليون جنيه

١٩٩٦ ← ٨٤ مليون جنيه

١٩٩٧ ← ٨٦ مليون جنيه

١٩٩٨ ← ٨٨ مليون جنيه

فإنه يمكننا القول ببساطة أن الإيرادات لعام ١٩٩٩م سوف تبلغ ٩٠ مليون جنيه^(١).

إن فقد اعتمد التخطيط هنا على ما حدث في الماضي أى أنه اعتمد

على التفكير الاستنباطي والذي يعتمد على فكرة ...

بما أن = إذن

• وقائع تحدث في الحاضر وذلك مثل اعتماد التخطيط على علاقة الارتباط

بين الأشياء المختلفة فمثلاً عند افتراض وجود ارتباط بين الاستقرار السياسي

فإن حدوث أى زيادة في إيرادات السياحة سوف يصاحبها زيادة معادلة في

الاستقرار السياسي .

إن فقد اعتمد التخطيط هنا على التفكير الاستقرائي حيث أننا نحاول

أن نصل من الجزء إلى الكل .

٢- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر

تخطيطاً علمياً فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة

ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تتفاجأ بها المنظمة .

(١) سوف تعود للحديث من ذلك بشئ من التفصيل عند التعرض لموضوع التنبؤات

٣- يعتبر معظم مفكرى الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة .

٤- على المخطط ان يرتبط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد وأن لا يتروك ذلك للظروف أو الزمن^(١).

٥- لا بد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها .

٦- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحدثة .

وفى نهاية هذا العرض يمكننا القول بان التخطيط هو " مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأنوات التالية :

١- تحديد الأهداف .

٢- تحديد السياسات والإجراءات .

٣- تحديد القواعد والطرف .

٤- التنبؤات .

٥- برامج العمل .

٦- الجداول الزمنية .

٧- الموازنات التقديرية .

(١) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الفكر والثقافة والنشر والتوزيع عمان

١٩٩١ ص ٥٥

مبادئ التخطيط^(١)

لكى يكون التخطيط مجدياً لابد من أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكرى لمن يقوم بعملية التخطيط .

١- أن يعتمد على الطريقة العلمية فى علمية التنبؤ وفى جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها فى استشراف المستقبل .

٢- التركيز على الهدف المراد تحقيقه . وهذا يعنى اننا عندما نخطط لشيء يجب أن نواجه كافة طاقاتنا فى التنبؤ بذلك الشئ بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمر جانبي لا تأثير أو صله لها بالهدف الذى نخطط له .

٣- شمولية التخطيط . يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذى نخطط له وأن توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دونما نقص .

٤- أولوية وأسبعية التخطيط فى تنفيذ الهدف . وهذا يعنى أننا فى سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتد أولاً بالتخطيط قبل أى وظيفة إدارية أخرى لأنها هى التى تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف

٥- فاعلية وكفاية التخطيط . وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلاً لتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطى كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف .

٦- مرونة التخطيط . وهذا يعنى أن يكون التطور المستقبلى ذا أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة فى مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط فى إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية .

(١) د. صبحى القببى - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - مرجع سابق ذكره ص ١٠٦ .

أهمية التخطيط

- ١- يحدد الأهداف الفرعية والرئيسية للمنظمة .
- ٢- يصنع إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات فى المنظمة .
- ٣- يمكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لحلها.
- ٤- يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس الأداء لهذه المعايير.
- ٥- يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات .
- ٦- يحقق رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة .

الهدف من التخطيط

- ١- تنشيط التفكير التأملى متى .. أين .. ما .. من ..
- ٢- التعامل الواضح مع النتائج المستقبلية للقرارات المالية
- ٣- النهوض بمستوى الأداء والإنتاج .
- ٤- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .
- ٥- المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة .
- ٦- مواجهة الظروف المتغيرة
- ٧- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة
- ٨- التعبير عن الميول الفكرية لرجال الأعمال .

متطلبات التخطيط

- ١- التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضاً سليماً للتخطيط
- ٢- قبول المفضيين للخطة الموضوعة
- ٣- الاختبار الدورى لصحة الافتراضات .
- ٤- واقعية التخطيط فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم مستمر
- ٥- عدم التحيز التام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلّى عنها عند اللزوم .
- ٦- مراجعة الخطة بشكل منظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أى تغيرات مستقبلية .

العوامل المؤثرة على التخطيط

١- الاستخدامات المتوقعة للخطة

- هل سيستخدم التخطيط لرقابة مدى فاعلية أداء الأفراد ؟
- أم ستستخدم الخطط باعتبار انها فرصة للمعالجة الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية .

٢- مهارة الإدارة

- الوقت المتاح لأعداد الخطة .
- الفترة التي تشملها الخطة .
- الوقت المحدد لمراجعة الخطة .

٣- الموارد المتاحة

- الأموال المتاحة للاستثمار فى التخطيط .
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط .
- توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط .

٤- نوع المشاكل التى تواجه المنظمة

- مشاكل تشمل عدد بسيط من المتغيرات .
- مشاكل تشمل عدد كبير من المتغيرات يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها .

٥- الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية

- القوانين والتشريعات المعالية
- قوانين حماية البيئة .
- النظم السياسية والاجتماعية السائدة .

أبعاد التخطيط

١- البعد الزمني

- قصير المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات
- متوسط المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات
- طويل المدى من خمس إلى عشر سنوات

٢- الأبعاد الوظيفية

توجد أنواع متعددة للتخطيط بحسب وظائف المنظمة .

- تخطيط مالي
- تخطيط القوى العاملة
- تخطيط الإنتاج
- تخطيط المبيعات
- تخطيط البحوث والدراسات
- تخطيط سياحي
- تخطيط فندقى

٣- الأبعاد الإدارية

١- إدارة عليا

- خطط أكثر تركيز
- واشمل نظاماً
- وأطول مدى

٢- إدارة وسطى

- خطط أكثر تفصيلاً
- نطاق متوسط
- مدى زمنى متوسط

٣- إدارة إشرافية

- خطط أكثر التصاقاً
- خطط أضيق نطاقاً
- خطط أقصر زمناً

مداخل التخطيط

١- مدخل التجربة والخطأ

وهى عبارة عن تجربة أى حل يخطر على ذهن المدير لمشكلة ما والاستمرار فى تجربة الحلول إلى أن يتم حل المشكلة .

٢- مدخل التقليد

وهنا يقلد المدير الإجراءات التى لجأ إليها الآخرون لعلاج نفس المشكلة التى يواجهها أو مشكلة مماثلة لها .

٣- مدخل الطريقة العلمية

وهنا يستخدم المدير الأسلوب الذى يثبت البحث العلمى سلامته فهو يسأل عن المشكلة الحقيقية ويختبر البدائل المطروحة للحل ويختار أكثرها احتمالاً .

نطاق المسئولية عن التخطيط

يتحدد نطاق المسئولية عن التخطيط بحسب المستوى الإدارى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

المستوى الإدارى نطاق مسئولية التخطيط

رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

كما يتحدد نطاق المسئولية بحسب الزمن الذى يوضحه

الشكل التالى :

النطاق الزمني لمسئولية المخطط

السنة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	←	←	←		
المدير العام	←	←			
المديرون	←				
رؤساء الأقسام	← شهور				
رؤساء الوحدات	← شهور				

هذا ويلاحظ أن المسؤولية عن التخطيط تختلف بحسب نوعية التخطيط فبينما يكون الرئيس مسئولاً عن التحديد النوعي العام للأهداف والسياسات والوظائف والإجراءات وهيكل التنظيم والأفراد وشؤون البيئة .. ويتولى المديرون في المستويات الإدارية التالية في المرتبة وضع الخطط التكميلية والتفصيلية لهذه العوامل .. وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي .

خصائص مسؤولية التخطيط

العوامل	الأهداف	السياسات	الوظائف	الإجراءات
المستوى الإداري	هيكـل التـنظيـم	الأفراد	شؤون البيئة	
رئيس مجلس الإدارة	<div style="text-align: center;"> <p>تخطيط نوعي</p> <p>تخطيط كمي</p> </div>			
نائب رئيس مجلس الإدارة				
المدير العام				
المديرون				
رؤساء الأقسام				
رؤساء الوحدات				

الفروض التخطيطية

تتمثل هذه الفروض فيما يلى :-

- أ- ما يصعب السيطرة عليه وإخضاعه لرقابة المنظمة كالبينة السياسية والدورات الاقتصادية على سبيل المثال لا التحديد
 - ب- الفروض التى يمكن السيطرة عليها نوعا ما أو إخضاعها للرقابة إلى حد ما كحصة المنظمة فى السوق من حيث الإنتاج وسياسة الأسعار فى المنظمة .
 - ت- الفروض التى يمكن التحكم فيها وإخضاعها للرقابة وهى الفروض التى تحددها المنظمة كالسياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بأنشطتها . هذا ويلاحظ أنه عند وضع الفروض التخطيطية يجب حسن اختيار العناصر والمتغيرات التى تبنى عليها تلك الفروض وربطها بالهدف الأساسى للمنظمة التى ستؤثر فيه .
- أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الفروض ما يلى :-
- أ- الظروف العامة لنشاط المنظمة .
 - ب- سوق المنتج الذى تتعامل فيه المنظمة .
 - ت- سوق عناصر الإنتاج .
- أما العوامل الداخلية فليمكن تلخيصها فيما يلى :-
- أ- تقديرات وتوقعات المنظمة لمبيعاتها .
 - ب- تقديرات وتوقعات المنظمة لاستثماراتها .
 - ت- تقديرات وتوقعات المنظمة لسياساتها .
 - ث- معتقدات وعادات الإدارة وأنماط السلوك الإدارى المتوقع .
 - ج- قدرة الإدارة ومهارتها .
 - ح- قدرة العاملين وتجاوبهم مع الإدارة .
- ٤- تحليل بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها واستبعاد ما هو غير مناسب .
- ٥- اختيار إجراء العمل المناسب وتطبيق الخطة والبده لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو تبني خطة بديلة إذا لزم الأمر .

التخطيط والخططة

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط هو مرحلة تفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وأن التخطيط هو عملية مستمرة لا تنهى على الإطلاق والآن نقول بأن الخططة هى أسلوب عمل وهى محصلة العملية التخطيطية وكذلك فالخططة ليست نهائية حيث أن الخططة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لمقابلة أى تغيرات مستقبلية وهنا يجب التنبيه بأن الخططة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة فهى خطوة غير نهائية تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها .
وهناك عدة أنواع وتقسيمات للخطط وذلك على النحو التالى .

(١) حسب المدى الزمنى

أ- الخططة طويلة الأمد

هى خططة توضع بالأساس لتطبيق على مدى زمنى طويل فى نهايته يتحقق الهدف المنشود . والواقع يؤشر عدم وجود تحديد دقيق للمقصود بـ "المدى الطويل" . فقد يكون هذا المدى سنتان ، أو ثلاث أو خمس ، أو خمس وعشرين سنة . وهذا أمر طبيعى إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخططة تعتمد على عدة إعتبارات منها :

- أ- طبيعة العمل الذى تمارسه المنشأة .
- ب- طبيعة النشاط المتضمن فى الخططة .
- ت- طبيعة الاستراتيجيات أو السياسات المنشودة (هجومية دفاعية تنافسية الخ)
- ث- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للشركة .
- ج- طبيعة الظروف التى تمر بها الشركة أو الصناعة .
- ح- طبيعة السلع والخدمات المقدمة .

ب- الخططة قصيرة الأمد

وهى خططة تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها فى المستقبل القريب ، والذى قد يكون مدة ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة أو سنة كاملة . وكذلك توضع الخططة

قصيرة المدى لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل ألا تستغرق معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلاً .

والخطط قصيرة الأمد تكون في العادة أكثر إحكاماً كما أن نتائجها تقترب مما كان يتوقعه واضعها .

بيد أنه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الداعمة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومع التقدم المستمر في علم الاحصاء وأساليب الحصول على المعلومات ، ودخول الحاسوب إلى عالم الأعمال من أوسع أبوابه ، ونضوج أساليب نظم المعلومات الإدارية ، بدأت الحكومات ومنشآت الأعمال تعنى بوضع الخطط ذات المدى الطويل ، باعتبار أن الأهداف البعيدة تكون بمثابة النور الذي يهdy إلى مسار الطريق بالرغم من أنها لا تعد وان تكون آمالاً أو تطلعات^(١).

ويوضح الجدول التالي الأبعاد الزمنية للخططة والمستوى الإدارى والمقابل لكل منها .

البعد الزمني للخططة والمستوى الإدارى المقابل له

البعد الزمني	مستوى الإدارة	مسمى التخطيط
٥ سنوات	إدارة عليا	تخطيط استراتيجى يهدف إلى الحصول على المعدات الرأسمالية
٣ سنوات	إدارة وسطى (أعلى)	تخطيط متوسط المدى يهدف إلى توفير العنصر البشرى والاحتياجات المالية الأساسية ووضع ملامح المنتجات الجديدة
٢ سنة	إدارة وسطى (أسفل)	تخطيط تكتيكى يهدف توفير النفقات الرأسمالية
سنة فأقل	إدارة دنيا	تخطيط تشغيلى يهدف الحصول على الموارد الأولية اللازمة للإنتاج

(١) د. بشر العلاق - أسس الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره ص ١٣٧ وما بعدها .

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن تحديد مدى زمنى للخطة يحقق الأهداف

التالية :

- ١- يساعد وحدات المنظمة على توجيه نشاطها فى ضوء الأهداف النهائية للمنظمة وهذا يتطلب تحديد مسئوليات تنفيذ الخطه .
- ٢- يشجع على التحديد مسئوليات الخطه .
- ٣- يفرض على الوحدات المختلفة تقديم الخطط الخاصة بها فى الوقت المناسب حتى تتاح الفرص لقسم التخطيط بالمنظمة أن يرد عليها ويقترح أى تعديلات .
- ٤- يشجع الوحدات المختلفة على تقييم نتائج التخطيط فى الماضى حتى تحسن من طريقة التخطيط فى المستقبل .

(٢) حسب درجة التفصيل والارتباط فى الخطه

أ- خطط متكاملة رأسياً

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطه وتلك التى تليها إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل ويتوقف تنفيذ الخطه التالية على إنجاز الخطه السابقة .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطه إنشاء الشركة السياحية وخطه الإعلان عن نشاطها وخطه استخدام، حيث لا يتم الإعلان إلا بعد الإنشاء، ولا تبدأ الاستخدام إلا بعد إتمام الإعلان. وهكذا الحال فيما يتصل بخطه الشراء وخطه الانتاج وخطه التوزيع . ولا بد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعها فى وقت واحد حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث ازدياد بين الأعمال التى تحتويها أى منها مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطه حتى لا يخسف الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى .

ب- خطط متكاملة أفقياً

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقات العامة والتدريب المستمر والبحوث الفنية ، وبحوث التسويق ونظم المعلومات حيث غالباً ما يبدأ

تنفيذ هذه الخطط جميعاً فى وقت واحد لتتلاقى سوياً فى وقت محدد متعاونته مسيرتها على انجاز الهدف النهائى المشترك .

ولا بد لكى يتحقق التكامل بين الخطط وأغراضها المقررة، من أن تتجمع تلك الخطط سوياً فى خطة رئيسية ، تكون كل منها بمثابة خطة فرعية تسعى لهدف جزئى ، ومتى تحققت الأهداف الجزئية فإن الهدف النهائى يكون قد تحقق بطبيعة الحال، مثلاً العلاقة بين النهر وروافده إذ لا بد للروافد من أن تصب فى النهر ليتجمع الماء ويصل فى نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفى لرى الأرض وهذا الهدف الذى ينتهى إليه النهر .

(٢) حسب المستويات الإدارية

أ- الخطة الاستراتيجية

وهى التى تحدد الصورة التى تريدها إدارة المنظمة خلال المستقبل البعيد وتكون من اختصاص الإدارة العليا .

ب- الخطة التكتيكية

وهى توضح فى ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى وهى تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج والتمويل

ج- الخطة التشغيلية

وهى توضح فى ضوء الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية وعادة ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال ويوضح الشكل القالى ما سبق ذكره .

أنواع الخطط حسب المستويات الإدارية



(٤) حسب درجة التكرار

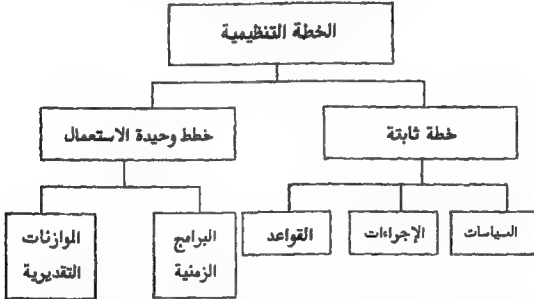
أ- خطط متكررة الاستعمال "ثابتة"

وهذه الخطط يتكرر استعمالها لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها .

ب- خطط وحيدة الاستعمال "غير متكررة"

وهذه الخطط تستعمل مرة واحدة فقط أو عدة مرات وذلك نظرا لكونها تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل .
هذا ويوضح الشكال التالي التقسيمات المختلفة للخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال .

أنواع الخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال



الهيكل التنظيمي للخطة^(١)

إذا كان جزءاً أساسياً من التخطيط هي توزيع المسؤوليات الخاصة بإعداد الخطة فإن هذا التوزيع لا بد أن يأخذ الشكل الهرمي وذلك على النحو التالي .

(١) د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥ .

- ١- تتولى الأقسام المختلفة إعداد خطط الخمس سنوات والخطط السنوية
- ٢- يتولى قسم التخطيط تجميع الخطط من الأقسام المختلفة والتحقيق من تجانسها .
- ٣- تعرض النتائج على لجنة عليا مكونة من رجال الإدارة العليا مهمتها الفصل فى أى تناقضات بين أهداف الأقسام المختلفة وتعطى هذه التوصيات إلى قسم التخطيط .
- ٤- يتولى قسم التخطيط إعداد الصورة النهائية للخطة للعرض على اللجنة العليا للموافقة عليها .
- ٥- توزيع الخطة النهائية على جميع الأقسام لتنفيذها .

التخطيط والاستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين
فى الشئون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية
على التعريف الذى يتم قبوله لها .
- فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية على أنها خطة أو
سبيل للعمل^(١).

ويعرف كلامن Steiner & Miner

الاستراتيجية على أنها " تمثل مفهوماً مركزاً وفريدا للإدارة
الاستراتيجية وهى تشير إلى صياغة رسالة المنظمة الأساسية والأغراض والغايات
والسياسات وبرامج العمل اللازمة للتجار والطرق المناسبة لضمان التنفيذ
الناجح"^(٢).

ويعرف Mintzberg

الاستراتيجية على أنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل
التصرف وهى حيلة أو خدعة تتمثل فى مناورة للألتفاف حول المنافسين وهى
نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك للوصول إلى مركز مستقر فى البيئة .

ويعرف Porter

الاستراتيجية على أنها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو ايجاد
موقع فى الصناعات حيث تكون القوى أضعف ما يمكن^(٣)

ويعرف Byors

الاستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات
المناسبة لظروف البيئة التى تعمل فى ظلها المنظمة وهى تتضمن عملية تحديد

(١) د. فلاح حسن الحينى - الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنش والتوزيع عمان ٢٠٠٠ ص

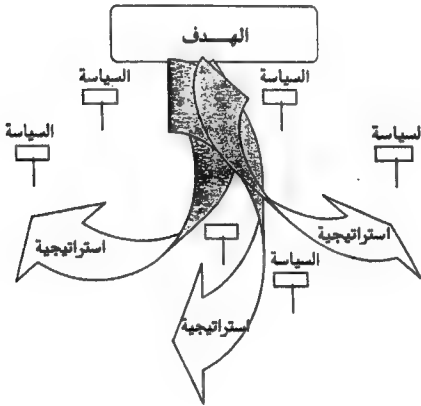
(2) Stomer , James A, amd R.e word freeman" management" New Jersey ,
prentice Hall 1989p 15

(3) PorterM," competitive Advantage"Free press New York 1985 p . 19

وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.

وبخلاصة القول فإن يمكننا النظر إلى الاستراتيجية على أنها مجموعة الطرق الموصلة إلى أهداف المنظمة فإذا كانت الأهداف هي ما نسعى للوصول إليه والسياسات هي ذلك المرشد الموصول إلى الأهداف فإن الاستراتيجيات تصف لنا طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة ويمكن إيضاح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي :

الفرق بين الهدف والسياسة والاستراتيجية



فوائد الاستراتيجيات^(١)

من أبرز مزايا وفوائد الاستراتيجيات ما يلي :

- ١- تقلل من حالات المخاطر وعدم التأكد .
- ٢- تساعد في التفكير بعيد الأمد .
- ٣- القدرة على التجاوب مع ظروف البيئة المختلفة .
- ٤- توفر معيار يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرارات .
- ٥- تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد .
- ٦- تساعد على توجيه جهود المنظمة في الاتجاه الصحيح .
- ٧- تساعد الاستراتيجية في الإجابة على الأسئلة التالية :-

أ- من هم عملاؤنا ؟

ب- ما هو المنتج الذى سنقوم ببيعه؟

ت- أين سنقوم ببيع هذا المنتج ؟

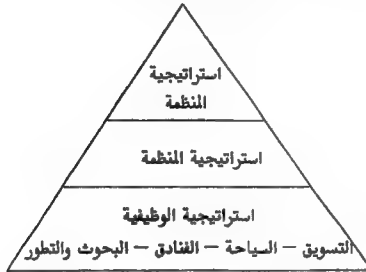
والآن وبعد أن ألقينا الضوء على مفهوم الاستراتيجية ومزاياها نود الإشارة إلى ان حاصل جمع الاستراتيجية مع التخطيط يولد لنا ما يعرف باسم التخطيط الاستراتيجى ونحن نقصد بذلك التخطيط تخطيط طويل الأجل خمس سنوات فأكثر الذى تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل^(٢) أى أن التخطيط الاستراتيجى يشتمل على ثلاث مستويات رئيسية هي :

- مستوى المنظمة وهو الذى يحاول الإجابة على السؤال التالى ما النشاط الذى ينبغي أن تدخل فيه المنظمة ؟..
- مستوى نشاط الأعمال وهو الذى يدخل فى كل نشاط مفرد داخل المنظمة .
- المستوى الوظيفى و هو الذى يتم داخل كل مجال وظيفى فى المنظمة .

(١) د. بشر العلاق -أسس إقدارة الحديث - مرجع سبق ذكره ص ١٢٤ .

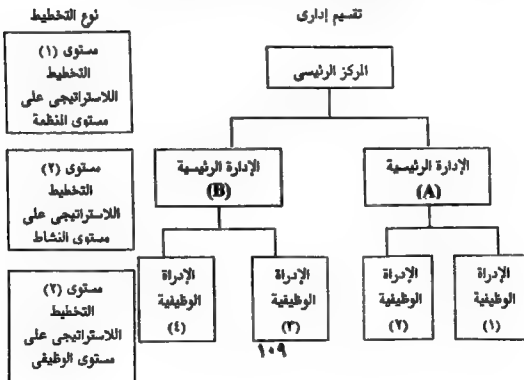
(2) Lesliw. Rue, amd phyllis G Holl and strategic management second Edition(New York : Me Graw -- Hill Book company 1989p1

ويوضح الشكل التالي هذه المستويات
مستويات التخطيط الاستراتيجي



كما يلاحظ أن كل مستوى استراتيجي يمثل بعداً مهماً للغاية بحيث أننا لو أهملنا أى من تلك المستويات فإن المنظمة بكاملها سوف تعاني ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة سوف نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجي معين وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالهيكل التنظيمي

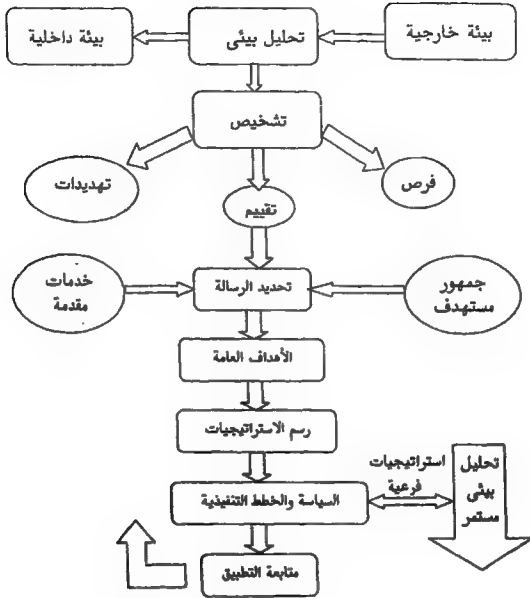


أما عن الخواص التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي فتتمثل فيما يلي^(١):

- ١- أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل التخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .
 - ٢- أنه يعطى الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث يمكن للمنظمة إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات .
 - ٣- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطر وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها بما يمكن من الاستعداد لها .
 - ٤- يسمى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة .
- هذا ويوضح الشكل التالي الكيفية التي يتم بها عملية التخطيط الاستراتيجي .

(١) المرجع السابق ص ١٢٦

التخطيط الاستراتيجي



عناصر التخطيط الإستراتيجي :

يتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة عناصر رئيسة هي :

أ - الإطار العام للإستراتيجية.

ب- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.

ج- تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.

د- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئته الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.

هـ - تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.

و- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي :

تمثل مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي في ثلاث أنواع رئيسة من الخطط هي :

أ- الخطة الإستراتيجية : وهي خطة إنمائية تمتاز بأنها طويلة الأجل ، شتمل على فلسفة التنظيم بما في ذلك الأهداف المنشودة والبرامج الزمنية لتحقيقها. وتساعد هذه الخطة الإدارة في الإجابة على كثير من الأسئلة ومن ثم الوصول إلى قرارات محددة وواضحة. كذلك تتميز هذه الخطة

- بالمرونة ويتم أعدادها ورسمها فى مستويات إدارية عليا، وتشكل مظلة تنطوى تحتها جميع الخطط الأخرى، ولا تمتاز بالثبات.
- ب- الخطة متوسطة الأجل: تتميز هذه الخطط بما يلى:
- تعالج أوجه النشاط الرئيسة فى التنظيم كالإنتاج والتسويق: لتطوير.
 - الخ، وذلك لتحقيق استخدام امثل للموارد فى ظل الأهداف المنشودة.
 - يتم أعداد ورسم هذه السياسات فى مستوى الإدارة الوسطى ولفترات زمنية متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣-٧ سنوات.
 - تقتصر على نشاط أو مجال وظيفى معين وتشتمل على تفاصيل أكثر من الخطة الإستراتيجية وكذلك تكون أكثر ثباتاً منها.
- ج- الخطة قصيرة الأجل: تمتاز هذه الخطط بالتفاصيل الكثيرة وبالتالي فهي تكون بمثابة وسيلة الإرشاد لجمع النشاطات فى المدى القصير وهى تشمل مجالات المبيعات وموازنات المشتريات وجداول الإنتاج.... الخ.
- توضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الدنيا أو مستوى التشغيل، وهى قصيرة المدى ومحدودة الاتجاه وتقتصر على نوع معين من النشاط وتعتمد الأسلوب الكمي فى اتخاذ القرارات وهى ثابتة نسبياً.
- أهمية التخطيط الإستراتيجى:**
- للتخطيط الإستراتيجى أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة وديمومتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلى^(١):
- أ (ترشيد اتخاذ القرارات فى العملية الإدارية فى التنظيم.
- ب) سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.

(١) د. عائدة خطاب - سلسلة محاضرات غير منشورة - كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٩٩ - ص ٨.

التخطيط الإستراتيجي السياحي^(١)

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي السياحي "بأنه كافة الإجراءات المؤدية إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئة للوضع السياحي وعلى ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة". ويلاحظ أن هذا التعريف للتخطيط للاستراتيجيات السياحية يتضمن العناصر التالية:

١- أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات يشترك في وضعها كل من القطاع الحكومي والأهلي.

٢- أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعنى وجود مساهمة لكافة القطاعات المعنية بالسياحة.

٣- أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتطلب ابتداء مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء وريحية القطاع السياحي.

وهذا يعنى الوصول إلى أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية مع إمكانية وجود الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتي ستترجم إلى برامج قابلة للتنفيذ.

٤- أن هذا التعريف يتضمن أيضا إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تمت صياغتها بعد دراسة.

٥- أن هذا التعريف يتضمن أن المخطط الاستراتيجي السياحي لابد له من أولويات يعمل على إنجازها في فترة زمنية محددة وقد تم رصد الوسائل والأموال المناسبة لتنفيذها.

مميزات التخطيط الاستراتيجي السياحي:

تتضمن مميزات التخطيط الاستراتيجي للسياحة عددا من النقاط الهامة نورد هنا كما يلي:

(١) د. محمد عبيدات - استاذ البحوث - وار وال للنشر - الأردن ٢٠٠٥ ص ٥٩ وما بعدها.

- ١- شدة المنافسة: التى تواجهها السياحة من البلدان المجاورة يجعل من الضرورى تضافر كافة الفعاليات الرسمية والأهلية للوصول إلى استراتيجية متكاملة للسياحة تأخذ فى اعتبارها نقاط القوة العديدة فى المزيج التسويقي السياحى لتغطيتها مع محاولات جادة وعلمية للتخلص من بعض العراقيل أو الصعوبات الموجودة حاليا مثل سياسة عدم الأجواء المفتوحة .
- ٢- تعدد وتنوع المواقع السياحية: يفرض نوعا من أنواع التنسيق بين القائمين على هذه المواقع وذلك بهدف الخروج بشكل من أشكال المزيج التسويقي السياحى الشامل لكافة المناطق السياحية مع مراعاة خصوصية كل موقع سياحى وما يفرضه من إجراءات وقرارات تتفق وأنواق القادمين إليه .
- ٣- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بشريا وماديا: فكل بلد سياحى لابد له من أن يضع المعادلة التى تضمن الحصول على المزيد من الموارد المالية من خلال القطاع السياحى ولكن بقيمة مضافة معقولة. على سبيل المثال، لابد من وجود خطط فرعية وشاملة لتطوير كل موقع سياحى ومايربطه من خدمات وتسهيلات تؤخذ فى اعتبارها- أى الخطط- معادلة الإيرادات المتوقعة مع التكاليف خلال سنوات الأنفاق الاستثمارى.
- ٤- غلبة الفكر التسويقي على وضع المرتكزات الأساسية: للاستراتيجية السياحية فى أى بلد، ذلك أن البلدان التى نجحت من الناحية السياحية مثل: إسبانيا وتركيا واليونان وإيطاليا وغيره يتولى وضع الاستراتيجيات التسويقية السياحية أكاديميون وممارسون تسويقيون سواء بسواء. على الجانب الآخر، مازال دور الأكاديميين التسويقيين ومساهماتهم محدودة جدا وأن وجدت وذلك بسبب عقلية أبو العريف التى ترفض مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وهى المفاهيم التى تكلم عنها رواد الإدارة و العلم منذ ما يزيد عن مائتى سنة.

خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي :

باختصار، يمكن إيراد خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي للمملكة كما يلي :-

١- المهمة (Mission) : قبل الكلام عن خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي لابد لنا من أن نحدد ما هي المهمة التي وضعناها للسياحة المصرية على سبيل المثال، قد تكون المهمة التي يمكن وضعها للسياحة كمنشأ اقتصادي وسياسي وحضاري وثقافي متكامل كما يلي: " تسويق مصر باعتبارها مهبطا للديانات السماوية ومستودعا للحضارات الرومانية واليونانية والبيزنطية والنبطية والإسلامية وداعيا للسلام والأمان".

٢- الأهداف (Objectives): والتي يمكن إيرادها بشكل عام أو محدد، أما بالنسبة للأهداف العامة في الاستراتيجية السياحية فقد تكون كما يلي :-
أ- البقاء والاستمرار في عالم المنافسة السياحية.

ب- التطوير المستمر لدركات السواح الحاليين والمحتملين الحسية

ج- زيادة عدد السواح ومن كافة المستويات ومن عام لآخر.

د- زيادة المساهمة السياحية في الدخل القومي الإجمالي.

هـ- استمرارية القطاع السياحي في أخذ نصيبه من الأيدى العاملة المزهلة.
و- أخرى.

أما الأهداف المحددة وذات الطابع التنفيذي السنوي أو كل سنتين فيمكن النظر إليها من خلال تنفيذ استراتيجية تسويقية سياحية لكافة المواقع أو موقع محدد بمعينه هذا العام وهكذا. على سبيل المثال، لو قمنا بوضع الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بشرم الشيخ لعام ٢٠٠٧ فيمكن إيرادها على الشكل التالي:

١- المحافظة على شرم الشيخ كموقع سياحي شتوي جميل.

٢- اجتذاب (٥٠٠,٠٠٠) سائح محلي خلال العام المقبل.

- ٣- اجتذاب (٢٥٠,٠٠٠) سائح خليجي خلال العام المقبل.
- ٤- تطوير وإنفاق ما قيمته مليون دولار على البنية التحتية والفوقية في المدينة.
- ٥- زيادة الحصة السوقية للمدينة من ١٥٪ من مجموع السواح القادمين إليها إلى ٢٥٪.
- ٦- تشغيل ٥٠٠ موظف وعامل جديد خلال العام المقبل.
- ٧- تحقيق إيرادات صافية مقدارها على سبيل المثال (٥٠) مليون دولار.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف التي سيتم وضعها لابد أن تكون عامة وتدرج حتى تصل إلى التحديد (الأرقام والنسب) وقابلة للقياس والمقارنة مع أعوام سابقة.

٣- التحليل الموقفى (Situational Analysis): ويتضمن التحليل أولاً توفر عدد من الشروط منها وجود بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن كافة عناصر المزيج التسويقي السياحي ككل وهو ما يمكن توفيره من خلال إجراء دراسات وبحوث ميدانية وعلى أرض الواقع بالإضافة إلى تحليل كافة البيانات الداخلية المنشورة كمصادر ثانوية قد تساعد المخطط الاستراتيجي في تكوين الإطار العام لتحريكة نحو بناء استراتيجية سياحية تسويقية متكاملة وعلى أسس علمية، أما الخطوة الثانية فتتضمن إسناد عملية التخطيط الاستراتيجي والمراجعة الشاملة لفريق من المتخصصين وليس لمجموعة من الأفراد غير المؤهلين وبشكل عام، تتضمن عملية المراجعة الشاملة الخطوات التالية وباختصار شديد:-

- تحديد نقاط القوة في الاستراتيجية السياحية الحالية من حيث تباين عناصر التمييز بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.
- الدول المجاورة على سبيل المثال، تتميز مصر سياحياً بتنوع المواقع السياحية وجمالها، قرب المسافات الجغرافية بين مختلف المواقع الأثرية.

➤ تحديد نقاط الضعف فى الاستراتيجية السياحية الحالية بالمقارنة مع البلدان المجاورة، وعلى سبيل المثال- تعاني مصر سياحيا من بطة تطوير البنية التحتية وعدم وجود خطوط دولية كبرى تهبط فى مطاراته، وصعوبات سببها البيروقراطية للحصول على تأشيرات الدخول وكذلك ضعف المعرفة بالكنوز السياحية، وموسمية السياحة فى معظم المواقع السياحية لأسباب إدارية وتسويقية وتنظيمية.

➤ تحديد الفرص المتاحة، كما أشرنا سابقا فإن الكنوز السياحية فى مصر هى النهر الذى لا ينضب أبدا، لذا هناك فرصاً تسويقية عديدة لتطوير المزيج التسويقي السياحي للمناطق المختلفة فالملطوب إذن هو استغلال هذه الفرص النادرة والذى قد يكون من خلال وضع استراتيجيات تسويقية علمية تستند على الخبرات التسويقية وليست السوقية وإنما أيضا على الدراسات والبحوث التسويقية وليست كالتى يجرى فبركتها، الفرص متاحة وزهنية وبحاجة لمن يحولها إلى واقع ملموس ولو بالترويج.

➤ تحديد التحديات والصعوبات وتشمل ما يلى:

أولاً: فالمنطق يقول أن التحدى لابد أن يقابله فكر وإرادة.

ثانياً: ولا بد أن يقابله تحليل علمى ومنهجية تسويقية حقيقية.

ثالثاً: برامج ممكنة التنفيذ على ضوء ما يتوفر من إمكانيات مادية وحسب الأولويات المقررة.

رابعاً: برامج بتفاصيل دقيقة للزمن والمال وحجم الإنجاز.

خامساً: إدارة تنفيذية حازمة عاقلة متوازنة لتقييم ما يجرى تنفيذه خطوة

خطوة يوم بيوم وتصحيح الانحرافات عن الخطة والبرنامج الموضوع

وتكييف مقبول مع اية مستجدات.

٤- البرنامج الإحلال والزايما التنافسية فى المزيج التسويقي السياحي ويتضمن

البرنامج الإحلال للاستراتيجية السياحية على سبيل المثال، ذكر الزايما

التنافسية التى يتمتع بها مصر بالمقارنة مع البلد المجاورة والمنافسة له
وكما يلى :

- تنوع المواقع السياحية .
- معقولة أسعار الفنادق والمطاعم بالمقارنة مع مثيلاتها المنافسة بها.
- قرب المسافات الجغرافية بين كافة المواقع السياحية والخدمات المساندة له
وكما ذكرنا آنفا.
- الترحيب والتقدير الكبير أن بالسواح الإقليميين والأجانب كسمة مباركة
من سمات المصريين ومن مختلف الشرائح.
- تميز الدليل والمرشد السياحى المصرى بالمقارنة مع البلدان المنافسة.
- اعتدال الطقس أو المناخ وعلى مر فصول السنة.
- الأمن والاستقرار السياسى الكبيران وقيام المؤسسات الدستورية بالدور
المرسوم لها ضمن الدستور والقوانين والأنظمة المرعية.
- هـ- وضع السياسات والبرامج والأطر الزمنية لكل استراتيجية تسويقية سياحية
لهذا الموقع أو هذا القطاع أو ذاك. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هذه الخطوة
من أخطر الخطوات لأنها تتضمن عمليات إدارية تنظيمية وفنية وتسويقية
كثيرة وبتفاصيل لا يمكن إتقانها إلا من خلال توافر ممارسين مؤهلين، لذا
فإن وضع السياسات والأهداف الفرعية والبرامج المفصلة يكون من خلال
الإدارة التنفيذية مع وجوب مساهمة التنفيذيين ومن المستويات الدنيا
أيضا.

يضاف إلى ذلك أن هذه المرحلة غالبا ما يكتنفها الصراع بين مسؤولى
الإدارات العليا والوسطى والتنفيذيين، والاعتقاد السائد أن أغلبية أسباب الفشل
هو الخطط أو الاستراتيجيات التى توضع فى الدول النامية ولقطاعاتها
الاقتصادية المختلفة ولربما يعود لانفصال الإطار المفاهيمى عن الأهداف الممكنة
التنفيذ عن نقص أو كفاية فى الموارد البشرية والمادية وصولا إلى ترجمة ما جاء
بالنقاط الأربع مع المضمون العملى المطلوب كما جاء فى النقطة الخامسة، ذلك

أن التخطيط شئ مرغوب لكن القدرة على ترجمته على أرض الواقع و على شكل أهداف محددة، وأرقام واقعية ونسب مئوية وأطر زمنية وموارد مالية ووسائل تنفيذ واقعية هو الأساس أو مريط الغرس كما يقولون.

إدارة الاستراتيجية السياحية :

تمثل الإدارة العلمية والمتوازنة والمؤهلة لأية استراتيجية شاملة للسياحة الشرط الأول والأساسى لنجاحها فى تحقيق أهدافها، وبشكل عام، تتضمن معالجة إدارة الاستراتيجية السياحية بالشكل المطلوب عرض عدد من العناصر والتي نوردنا هنا بما يلى:

➤ **القناعة** بشراكة القطاع الحكومى و الأهلى فى تنفيذ أهداف الاستراتيجية السياحية التى يتم الاتفاق على محاورها وذلك من خلال تحديد مساهمة كل قطاع فى تكاليف تنفيذ الاستراتيجية وحصول كل طرف على العوائد أو الإيرادات التى تحفزها للاستثمار واستمرارية العمل فى تنفيذ الأهداف المطلوبة منه.

➤ **تأهيل** تسويقى وإدارى كافيين لكافة العاملين فى أدارة الشؤون السياحية، ذلك أن التأهيل والتدريب للعاملين فى الشؤون السياحية من الأمور المساعدة على النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة إنجازها لهذا الموقع أو الفندق أو ذاك، كما أن تأهيل الإدارة العليا تسويقيا وإداريا فى كل موقع أو منطقة سياحية يهيئ البيئة المناسبة لجذب المزيد من السواح.

➤ **وجود** حوافز مالية كافية للعاملين فى تلك المرافق والمواقع السياحية وبالقدر الذى يدفعهم للمزيد من حسن الأداء والإنجاز ويمنع أية تجاوزات غير قانونية على شكل ابتزاز أو رشاوى قد تكون الحافز والدافع وراء عمل بعض الأفراد فى أنشطة وعمليات السياحة.

➤ **وجود** دليل واضح بتفاصيل كل نشاط سياحى يتم إعداده من قبل القائمين على إدارة هذا النشاط السياحى وحسب طبيعة كل موقع سياحى، كما يتتبع وجود هذا الدليل إعداد برامج تدريبية لإكساب المقتردين بالمعائى

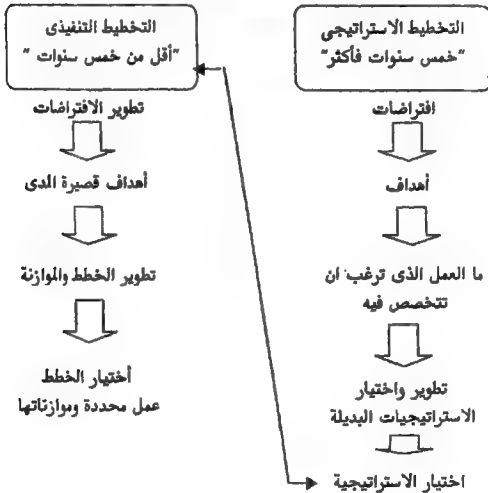
والرموز المطلوب فهما ونقلها للسواح بالشكل الإيجابي وبما يعزز قناعة السائح بأهمية المكان الذي يزوره أو يقيم فيه ، كما قد يتضمن هذا الدليل نوعية الخدمات التي يمكن تقديمها من طعام وشراب و- ثل ترفيهية وصولاً إلى تزويد السائح بكافة المعلومات عن المعارض والمتحف الأثرية وعناوينها ، كما يجب أن يتضمن الدليل معلومات وافية عن الأمن والحماية المتوفرة بالإضافة إلى خدمات الطوارئ في حالة الإصابة الصحية والعيادات والمستشفيات المتوفرة وخدمات الهاتف والماء والكهرباء وغيرها.

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي

وفقاً للبعد الزمني للتخطيط فإنه يمكن أن نفرق بين ما يعرف بالتخطيط

الاستراتيجي والتنفذي وذلك على النحو يوضحه الشكل التالي :

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي



هذا ويلاحظ أن التخطيط التنفيذي يتكون من مرحلتين أساسيتين :

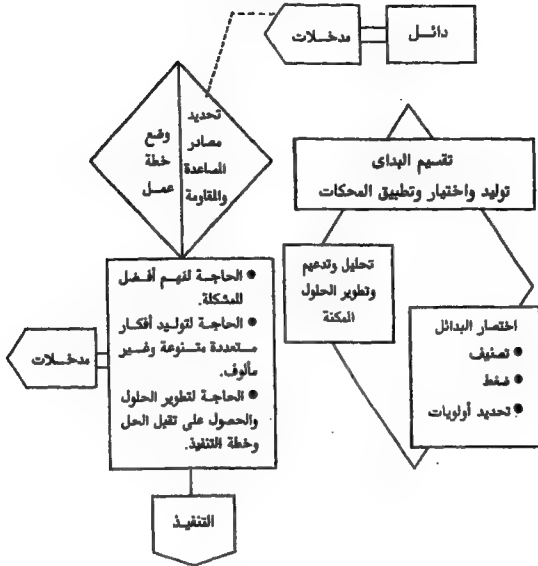
(١) مرحلة التوصل إلى الحلول حيث يتم تحقيق الأهداف التالية ؟

- أ- فهم وتوضيح الهدف من هذه المرحلة .
- ب- تحديد المقصود بالتغيرات وكيفية الاستفادة منها .
- ت- تحديد مصادر التغيرات وفئاتها وأنواعها .
- ث- صياغة العديد من التغيرات واختيار انسبها وأهمها لاستخدامها في مهمة ما .
- ج- فهم واستخدام استراتيجيات متعددة لتوظيف تلك التغيرات المقيدة في تقييم البدائل المتاحة .
- ح- التمييز بين التغيرات اللازمة لتقييم البدائل وتلك التغيرات المقيدة في تنقيح البدائل .
- خ- استخدام أو تطبيق أدوات تقييم وتنقيح الحلول والبدائل في المواقف الواقعية .

(٢) مرحلة تقبل الحلول وفي هذه المرحلة سوف نتمكن من .

- أ- تحديد المصادر التي تيسر تطبيق وتنفيذ الحلول وتلك التي تعيق هذا التطبيق.
 - ب- حصر الإجراءات المحتملة التي يمكن أن تيسر أو تعوق التنفيذ .
 - ت- تحديد السبل التي يمكن اتخاذها لمنع حدوث تلك المعوقات أو مواجهتها إذا حدثت .
 - ث- وضع خطة تفصيلية للتنفيذ تتضمن الخطوات المحددة التي سوف يتم اتخاذها في المدى القريب والبعيد وما بينهما من خطوات وكذا تحديد وسائل الحصول على التغذية المرتدة .
- هذا ويلاحظ أننا نستخدم التخطيط للتنفيذ حين يكون لدينا بدائل أو أفكار ونريد أن نحولها إلى إجراءات حيث نمر هنا بالمراحل التي يوضحها الشكل التالي .

التخطيط للتنفيذ



هذا ويلاحظ أننا نبدأ بالمدخلات عندما يتوافر لدينا بدائل متعددة نرغب في المفاضلة بينها .

● مرحلة البحث عن الحلول حيث يتركز الجهد هنا على تحليل وتقييم البدائل الممتازة .

● مرحلة تقبل الحلول حيث يتم التركيز على الصعوبات التي تواجه تنفيذ تلك البدائل مع وضع جدول يتضمن خطوات التنفيذ .

أما المخرجات فإنها تتوقف على نتائج مرحلة العمليات فمثلاً إذا تبين أثناء التنفيذ ظهور بعض المشكلات فقد يتم توجيه الوقت والجهد إلى عملية توليد الأفكار .

وخلاصة القول إنه إذا كان التخطيط الاستراتيجي يعني الإجابة على

الأسئلة التالية :

ماذا سنفعل ..؟

وكيف سنقوم بالعمل ..؟

ومن الذي يقوم به ..؟

وما هي المدة الزمنية المطلوبة للقيام به ..؟

فإن الإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف طويلة المدى وتطوير واختيار الاستراتيجيات البديلة .. وفي النهاية يتم اتخاذ القرار الخاص باختيار الاستراتيجية الأساسية للمنظمة .

أما التخطيط التنفيذي يتم بالإجابة على التساؤل الآتي :

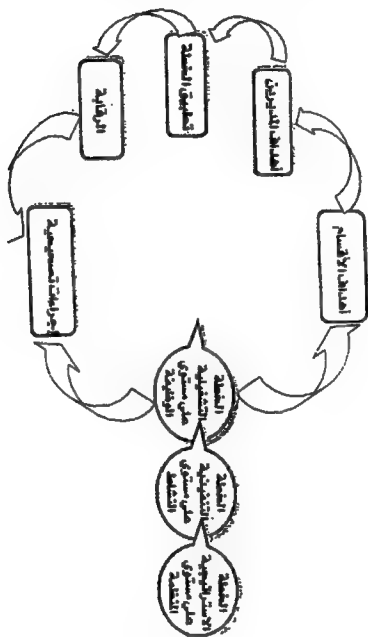
متى يمكن اتمام العمل لتحقيق الأهداف التخطيطية ؟

ومن ثم يتم تحديد الأهداف قصيرة المدى وتطوير خطط العمل البديلة

واختيار أنسبها .

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذين النوعين من التخطيط

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للتنفيذ



أما عن أوجه الخلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي فإنه يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي .

الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي

التخطيط التنفيذي	التخطيط الاستراتيجي	مجال الاختلاف
- يتم تطويرها بشكل رئيسي من قبل مستوى الإدارة الدنيا .	- يتم تطويرها بشكل رئيسي من قبل مستوى الإدارة العليا .	- الأفراد القائمون بالتخطيط .
- حقائق يسهل نسبياً جمعها .	- حقائق يسهل نسبياً جمعها .	- الحقائق التي يقوم عليها التخطيط .
- خطط تحتوى بشكل اساس على تفصيل بمقدار كبير	- خطط تحتوى تفصيلاً قليلة نسبياً	- مقدار التفصيل فى الخطط .
- خطط تغطى فترات قصيرة و من الوقت	- خطط تغطى فترات قصيرة من الوقت	- طول الوقت الذى تغطيه الخطط

بالرغم من هذه الاختلافات فإن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي حيث يذكر روسل ل. آكوف. **Russell Lackoff** أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بشكل عام بأطول فترة تستحق الاعتبار أما التخطيط التنفيذي فإنه يهتم بأقصر فترة تستحق الاعتبار وكلا النوعين، من التخطيط ضروري، ويكملان بعضهما، ويشبهان وجهى عملة واحدة، يمكن أن ننظر إليها بشكل منفصل، حتى يمكن مناقشتها بشكل منفصل، لكن لا نستطيع أن نفصلهما حقيقة.^(١)

^(١) Russel L. k.Ackoff, aconcept of Comecept panning (New York John Wiley and Sons 1970)p

التخطيط وحل المشكلات

نحن نقصد بالمشكلة ذلك الموقف ذو الحلول المتعددة -وتبرز المشكلة هنا في عملية اختيار الحل المناسب للموقف وأهمية التخطيط بالنسبة لحل المشكلات تتمثل في إنه يساعدنا على التحديد الدقيق للمشكلة وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات والتي تتمثل فيما يلي:

- | | |
|---------------|------------------------|
| ١-الأهداف | ٢-السياسات |
| ٣-الإجراءات | ٤-القواعد |
| ٥-الطرق | ٦-الموازانات التقديرية |
| ٧-برامج العمل | ٨-الجداول الزمنية |

وإذا ما أمكننا استخدام هذه الأدوات الاستخدام السليم فإننا نكون قد توصلنا إلى نصف حل المشكلة حيث يمكننا في هذه المرحلة حصر المشكلة وتحديد الحلول الممكنة لها، ومن ثم نستطيع اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة ونظرا لأهمية تلك الأدوات فإنها سوف نلقى عليها مزيداً من الضوء في صفحات قادمة.

التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى^(١)

١- التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى:

التخطيط فن وعلم وإذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط حسب الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظراً لكثرتها، خصوصاً إذا تأملنا بأن التخطيط هو أسلوب علمي في التفكير والعمل. وإذا نظرنا إلى التخطيط على أنه نشاط وسلوك إنساني يمارسه الفرد والجماعة والمؤسسة والحكومة في كل شأن من شؤونهم الخاصة والعامة، لأدركنا بأنه أيضاً أسلوب علمي في الحياة، وهو كعلم يتميز عن كثير من العلوم ليس من حيث محتواه بل من حيث أساليبه ومناهجه وطرائق بحثه.

فالتخطيط التقليدي الأحادي البعد لم يعد مقبولاً، وأصبح التخطيط المعاصر تخطيط متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية العلمية والمعرفية، كذلك لم تعد عملية التخطيط فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه تقليدياً، بل أصبحت عملية جماعية تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصص عديدة ويختلف عددهم وطبيعة تخصصاتهم باختلاف نوع التخطيط الممارس فالتخطيط الحضري على سبيل المثال يتطلب فريقاً تخطيطاً يختلف في عدد وتخصصاته عنه في حالة التخطيط الإداري أو التربوي أو الصناعي..... الخ.

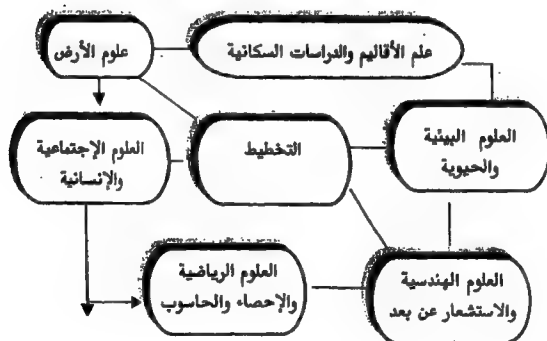
إن التطور الذي طرأ على التخطيط كعملية ومنهج وموضوع، جعله أكثر ارتباطاً بجميع مجالات المعارف والعلوم الإنسانية دون استثناء، كذلك فإن وظيفته كموجه وضابط للنشاط والسلوك الإنساني جعل منه عاملاً مؤثراً وفاعلاً

(١) د. عثمان محمد غنيم - التخطيط - أسس ومبادئ عامة دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ ص ٤٤ وما بعدها.

فى حياة الأفراد والمجتمعات. ولا شك أن التخطيط أسلوب علمى فى التفكير والعمل ولكنه ليس ذلك فقط، ولكنه يربط الماضى بالحاضر ليقيم جسوراً إلى المستقبل ويرسمه بما يتناسب مع رغباتنا وحاجتنا ولكنه أيضاً ليس ذلك فقط، أو باختصار فن وعلم الحياة الذى يعلمنا كيف نعيش ولماذا نعيش، إنه يعلمنا كيف نواجه مشاكلنا ونضع لها الحلول المناسبة فى ظل إمكانياتنا المحدودة وهو يعلمنا كذلك كيف نحقق أهدافنا ونعمل على تحقيقها، وكيف نفهم ماضيها وحاضر ونشكل مستقبلنا ومستقبل أجيالنا الذى نريد.

يرتبط التخطيط بعلاقات وطيدة مع الكثير من العلوم والمعارف الإنسانية وفى كثير من الأحيان يعتبر جزءاً منها ومن مناهج بحثها وطرائق ومناهج دراستها والشكل التالى يبين مجموعات العلوم والمعارف التى تشكل مستويات مرجعية أساسية لعملية التخطيط، ولا يمكن بأى حال أن تتم عملية التخطيط الناجح وجميع مستوياتها إلا بالاستعانة بهذه العلوم أو بجزء منها.

التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى



دور المخطط ومهاراته

تبدأ عملية التخطيط عادة من حالة عدم الرضا عن الوضع القائم أو عدم الرضا عن الوضع المستقبلي المتوقع، وبالتالي تأخذ بداية عملية التخطيط شكل قرار بأحداث نوع من التغيير المرغوب، وحتى تنطلق عملية التغيير من نقطة بداياتها، لا بد من توفر إرادة التغيير ليس عند المخطط فقط بل وعند صناع القرار وكذلك المجموعات المستهدفة بالتنمية. وسوف نحاول الآن تحديد دور المخطط والمهارات التي يجب أن يتمتع بها.

ولاسيما أن المخطط يحتل أثناء عملية التخطيط وفي مراحلها المختلفة نقطة وسطاً بين السكان والمجموعات المستهدفة من جهة وصناع القرار من جهة أخرى، وبالتالي فإن المخطط يقوم بدور حساس وعلى درجة كبيرة من الأهمية، وحتى ينجح في القيام بدوره على أكمل وجه، لابد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على تأدية دوره وهي :

أ) محرك فعال بمعنى أن دور المخطط لا يقتصر على معالجة المشكلات القائمة ووضع الحلول المناسبة لها، بل لابد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وتحفيز صناع القرار بالموافقة على وضع الخطط الملائمة لمواجهة هذه المشكلات، كذلك لابد أن يعمل المخطط كمحفز للمجموعات المستهدفة ويشجعهم على مواجهة ومعالجة مشكلاتهم القائمة أو المتوقعة وعدم انتظار رد الفعل الرسمي أو الحلول لهذه المشكلات من قبل الحكومة المركزية. بل لابد أن يبادروا بأنفسهم لحل مشكلاتهم.

ب) القدرة على التنسيق: لابد أن يتسنى للمخطط بالقدرة على التنسيق بين حاجات المجموعات المختلفة وبين الخطط المختلفة كذلك القدرة على التنسيق بين المجموعات من جهة وصناع القرار من جهة أخرى.

ج) القدرة على حل المشاكل والتناقضات خصوصاً في مجال الحاجات والرغبات المتعددة والمتناقضة للمجموعات، وعادة ما يتم الحل بإحدى ثلاث طرق: التوفيق بين هذه الحاجات أو إيجاد حل وسط أو استناد أسلوب الأولويات.

د) القدرة على الإقناع والمحاورة وهذه تتمثل في إقناع صناع القرار برصد الخصائص اللازمة لتنفيذ الخطط، وبالتالي فإن على المخطط دوماً أن يضبط باتجاه تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع. ولا يكتفى فقط بأعدادها، كذلك لا بد أن يكون المخطط قادراً على الدفاع عن وجهه نظرة أو وجهة نظراً المجموعات الأقل حظاً عند صناع القرار.

هـ) القدرات التنفيذية والعملية: فدور المخطط لا يقتصر على أعداد الخطط بل لا بد أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ولا بد أن يكون مسؤولاً عن تنفيذها لأنه أكثر الناس معرفة بمحتواها وأهدافها.

و) القدرة الإدارية والعملية: على المخطط أن يكون إدارياً ناجحاً ولباً بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله، لذلك لا بد أن يتم أعداد المخطط وتدريبه بشكل جيد وشامل وبما يتناسب مهامه المتعددة.

ز) القدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقعية، وهذا يساعد في إيجاد الحلول والحلول البديلة.

ح) القدرة على العمل الجماعي: فالتخطيط عملية لا يقوم بها شخص واحد لذلك لا بد أن يكون المخطط قادراً على العمل ضمن فريقين وفريق الفريق، خصوصاً وأنه يعتمد في عمله على مخرجات أعمال أعضاء فريق التخطيط الآخرين، كما يعتمد الآخرون على مخرجات عمله أو منجزاته.

المشكلات التي تواجه التخطيط

تواجه عملية التخطيط فى أحيان كثيرة مجموعة من المشاكل أو العقبات نتي تؤدى بدورها إلى إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة وأهم هذه المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي :

أ- محدودية التنبؤ وقصوره:

فكما هو معروف فإن التخطيط يحدث فى الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل ، وفى بعض الأحيان ونظراً لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات و المعلومات وتردى نوعيتها، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم ، وقد يكون عدم الدقة فى التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه ، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار فى تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح . وأحياناً يؤثر ظهور هذه المشكلات غير المتوقعة على فاعلية عملية التخطيط وبشكل يفقدها قيمتها ، لذلك لابد للمخطط من توحى الحيلة واستخدام أفضل الوسائل والبيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوث أو على الأقل التخفيف من عدد وحدة المشكلات الطارئة غير المأخوذة فى الحسبان.

ب- التناقض والتعارض فى المحتوى والإجراء:

يحدث التعارض والتناقض بين الأهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف والسياسات أو الوسائل أحياناً ، وأحياناً أخرى يؤدى تعدد أجهزة التخطيط المشاركة فى التنفيذ وتداخل اختصاصاتها وصلاحياتها إلى فشل عملية التخطيط أو فقدان لفاعليتها . وقد يؤدى غياب التنسيق الرأسى والأفقى بين أجهزة التخطيط إلى نفس النتيجة .

ج- غياب المشاركة ورفض التغيير:

التخطيط عملية تسعى لنقل المجتمع من وضع إلى وضع جديد يفترض فيه أن يكون دائماً أفضل من الوضع السابق، بمعنى أن عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير، وبالتالي قد يقاوم هذا التغيير إذا لم يكن مقبولاً من العاملين، وعدم قبول التغيير يرتبط بأسباب كثيرة وعديدة ولكن أهمها هو غياب المشاركة الجماهيرية فى عملية التخطيط والتغيير، فالمشاركة هذه إلى جانب أنها تأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحقيقية للعاملين فإنها أيضاً تعمل على تهيئتهم نفسياً لتقبل التغيير وتشعرهم بجزء من المسؤولية، وتدفعهم إلى مساندة ودعم هذا التغيير بكل إمكاناتهم خصوصاً إذا أيقنوا بأن هذه التغيير لصالحهم ولخدمتهم.

مراحل عملية التخطيط^(١)

تمر عملية التخطيط فى عدد من المراحل المتسلسلة والمتراطة نلخصها فيما يلة :

مرحلة إعداد الخطة :

تعتبر إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الأرادة والتوجهات السياسية فى الدولة وحاجات العاملين من جهة والإمكانات المتاحة من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ.

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن يصبح عليه الحال فى المستقبل، ومن ثم تأتى الخطوة الثانية والتي تتمثل فى تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور.

وتشمل هذه المرحلة عدداً من الإجراءات أو مراحل العمل الفرعية وأهمها :

الدراسات الأولية (دراسات تقييم الوضع الراهن ودراسات الجدوى الاقتصادية) :

تشكل دراسات الوضع الراهن بجوانبه المختلفة وتقييم هذه الجوانب خطوة أساسية قبل البدء فى عملية التخطيط وذلك من أجل التأكد بشكل نهائى من الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لعملية التنمية، وضمان أن مكاسب وعائد هذه العملية ستكون بالضرورة أكبر من تكاليفها.

هذا وتنفذ دراسة الجدوى على المستوى القومى أو لإقليمى أو المحلى أو حتى على مستوى المشروع ، ويتم فيها حصر الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة والكامنة وسبل استغلالها وتوظيفها ورصدها بشكل أمثل، وكذلك يجرى

(١) د. عثمان محمد غنيم - التخطيط - مرجع سبق ذكره ص ٥٧ وما بعدها

تحديد الكلفة الاقتصادية والاجتماعية لعملية التنمية مقارنة بالعائدات المتوقعة وعندئذ يمكن معرفة ما إذا كانت الكلفة أعلى من العائد أم لا.

وعلى مستوى المشاريع، فإن دراسة الجدوى الأولية لابد أن تكون أكثر دقة وتفصيلاً بحيث يتم تحليل الكلفة والعائدات للبدائل أيضاً، كذلك يتم تحديد أنواع ومستويات التنمية المختلفة في الإقليم الذى يقع فيه المشروع. وإذا ما قدرت دراسات الجدوى والتقييم الأولية أن التنمية على المستوى القومى أو الإقليمى أو المشروع ذات جدوى، عندئذ ننتقل إلى تحديد أبعاد الخطة.

أبعاد الخطة:

يعنى تحديد أبعاد الخطة أن تحدد الخطوط العامة للتنمية بدقة ووضوح بحيث نعرف بالضبط ما هى النتائج المطلوبة والمرفوعة والمخرجات المتوقعة للمشروع، وما هى النشاطات المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه المخرجات. ويتم فى هذه المرحلة وضع وصف دقيق لأعضاء فريق العمل والتخصصات المطلوبة لتنفيذ وإعداد خطة التنمية أو المشروع، وكذلك يتم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطة وإذا ما تم تكليف بيت خبرة بعمل مثل هذه الدراسات، فإنه لابد من اختيار أشخاص للعمل مع الفريق لهم دراية ومعرفة بالمنطقة، كذلك يتم تعيين رئيس الفريق العمل يكون مسؤولاً عن الفريق وعن اتصالاته، وتقوم الحكومة فى هذه الحالة بتحديد مكتب ارتباط *Aliation* وذلك بهدف التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص بشأن إعداد وتنفيذ الخطة أو المشروع.

وأحياناً وفى حالة بعض المشاريع الحكومية يتم تشكيل لجنة توجيهية تكون مسؤولة عن التنسيق مع الجهات الحكومية والهيئات الخاصة، وتلتقى هذه اللجنة مع أعضاء فريق التخطيط باستمرار وبشكل دورى من أجل مراجعة العمل فى المشروع وتوجيه فريق العمل وتزويدهم بالخبرات والاستشارات. كذلك يتم إعداد برنامج عمل زمنى لإعداد وتنفيذ الدراسة وبالتالى لابد من ترتيب خطوات تنفيذ النشاطات بشكل منطقي ومرحلي متسلسل، بالإضافة

لبرنامج عمل للأعضاء المشاركين فى تنفيذ كل نشاط من نشاطات البرنامج أو المشروع وذلك كما هو موضح بالجدول التالى :

الأشهر												النشاطات الفرعية	النشاط الرئيس
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
												• دراسات تقييم الوضع الراهن . • دراسات الجدوى الاقتصادية	١- الدراسات الأولية
												• تحديد فريق التخطيط • تحديد المشاكل والحاجات. • تحديد الأهداف. • تحديد السياسات والسميات البديلة. • تحديد إجراءات التنفيذ. • تحديد البرامج والشاريع. • تحديد الموازنات.	٢- اعداد الخطة

وبعد زيارة منطقة المشروع ومناقشة نشاطاته مع المجموعات المستهدفة والجهات ذات العلاقة وبعد دراسة وتقييم الوضع القائم فى منطقة المشروع يقوم مدير المشروع بإعداد التقرير الأول والذى يتضمن برنامج عمل المشروع التفصيلى وأى معلومات أخرى. وعادة ما يشتمل التقرير الأول على التوصيات الأولية من أجل مراجعتها من قبل الحكومة واللجنة التوجيهية.

ويتم في مرحلة لاحقة إعداد التقرير التمهيدى والذى يتضمن المخرجات الأساسية للمشروع مثل : الخطة القومية أو الإقليمية، وبعد قبول توصيات التقرير التمهيدى، يقوم فريق العمل بإعداد التقرير التمهيدى النهائى لى تراجعها للجنة التوجيهية، ومن ثم يصار لإعداد التقرير النهائى.

مع ملاحظة إن التقارير أعلاه لابد أن تتضمن جميع نتائج المسح وتحليلها والتوصيات التى تم التوصل إليها وأسباب تبني هذه التوصيات بشكل تفصيلى وترتب هذه التقارير بطريقة تعكس تسلسل مراحل خطوات عملية الإعداد، لذلك تأخذ هذه التقارير غالباً نفس الترتيب. وأحياناً يضاف إلى هذه التقارير تقرير تلخيصى خصوصاً إذا ما كان التقرير النهائى طويلاً وكثير التفاصيل، وفى بعض الأحيان يتضمن التقرير النهائى ملخصاً لمحتواه يوضع فى بدايته وذلك من أجل تمكين من لا يملكون الوقت الكافى من صناع القرار والقراء من التعرف بإيجاز على المشروع.

ويشمل تحديد أبعاد الخطة على :

(أ) تحديد المشكلات المحورية أو الرئيسة وتجزئتها إلى مشكلات فرعية.
(ب) تحويل المشكلات إلى أهداف ورسم سياسات، وتعتبر عملية تحديد وصياغة الأهداف من أهم الخطوات فى عملية التخطيط إذا لم تكن أهمها على الإطلاق نظراً لأنها تشكل الأساس الذى تقوم عليه مراحل عملية التخطيط اللاحقة، وعادة يجرى عمل مصفوفة تحليل الأهداف للتأكد من توافق الأهداف مع بعضها البعض وعدم تناقضها، وكذلك تساهم هذه المصفوفة فى ترتيب الأهداف حسب أولوية تنفيذها.

والأهداف تشكل رسم موضوعى لما سيكون عليه الحال ووضع العمل فى المستقبل، لذلك لابد لتحقيقها من توفر مجموعة شروط أهمها ما يلى :

• أن تكون فعالة : ويعنى ذلك أن يكون تحقيقها مجدياً من الناحية الاقتصادية، والفاعلية تعنى أهداف تحقق أعظم منفعة اقتصادية بأقل كلفة،

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الفاعلية قد تعنى أشياء مختلفة لأناس مختلفين ولكنها تنبئ بالنسبة للمخطط تعنى تحقيق أقصى منفعة اقتصادية.

• أن تكون عادلة ومقبولة : لابد أن تكون الأهداف مقبولة وحتى يتحقق ذلك لابد أن تشمل أهدافاً مثل : تحقيق الأمن الغذائي وتوفير فرص عمل جديدة.

• أن تكون الأهداف مستدامة : والهدف المستدام هو الذى يشبع الحاجات السكان فى الوقت الحاضر وفى نفس الوقت يعمل على المحافظة على الموارد للأجيال القادمة وهذا يتطلب دمج لعمليتي الإنتاج والمحافظة على الموارد الطبيعية والبيئة، فالإنتاج يحتاجه الناس لذلك لابد أن يشتمل على إجراءات محافظة على البيئة والموارد الطبيعية التى يعتمد عليها الإنتاج وذلك من أجل ضمان استمرار الإنتاج فى المستقبل.

• أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.

• أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

• أن تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها فى الظروف والأوضاع المختلفة.

• قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييم ذلك بعد نهاية العمل.

ولتسهيل تحقيق الأهداف لابد أن ترتب حسب أهميتها مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق كل هدف. وهذا ما يتحقق من خلال مصفوفة تحليل الأهداف.

جـ - جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط :

تتم عمليات حصر وتحضير البيانات والمعلومات اللازمة من خلال مجموعة من الإجراءات التى أهمها :

• تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط :

تحتاج عملية التخطيط إلى أنواع مختلفة من البيانات والمعلومات الضرورية والأساسية لعملية التخطيط، والجدير بالذكر أن كم ونوع هذه البيانات يختلف باختلاف أنواع التخطيط والغرض منه وكذلك مستواه المكانى

وبعده الزمنى ، فالبيانات المطلوبة على مستوى الشركة أو المؤسسة تختلف كما ونوعاً عن تلك المطلوبة على مستوى الدولة أو الإقليم .

* تحديد مصادر البيانات والمعلومات وأساليب جمعها والجهات المسؤولة عن ذلك
فمصادر البيانات قد تكون السجلات والوثائق أو التعدادات والمسوحات أو المقابلات والاستبيانات أو الصور الجوية والفضائية أو العمل الحقلى والميدانى أو شبكات الاتصال الدولية....الخ.

أما الجهات المسؤولة عن البيانات والمعلومات فمن أهمها : مكاتب الإحصاء الوطنية ، وكالات التخطيط المركزية ، وزارات الدولة المختلفة...الخ.

• تحديد ما هو متوفر ومتاح من هذه البيانات والمعلومات والعمل على تصحيح واستكماله إذا كان ناقصاً.

• إجراء المسوحات الميدانية اللازمة لاستكمال البيانات والمعلومات الناقصة ويمكن أن تقوم هيئات التخطيط مباشرة بعد تحديد البيانات اللازمة لعملية التخطيط بإجراء مسوحات شاملة لجمع هذه البيانات والمعلومات من الميدان مباشرة خصوصاً إذا كانت البيانات غير متوفرة أو عدم صلاحية المتوفر منها بنسب ارتفاع نسبة الخطأ فيه. وعادة يتم الاعتماد على ما هو متاح ومتوفر من بيانات لذلك فإن استعراض ما هو متاح ومتوفر من البيانات والمعلومات يشكل الخط الأول فى عملية جمع وتوفير البيانات. وفى أحيان كثيرة تضطر هيئات التخطيط إلى تعديل وضبط البيانات المتاحة أو بعضها بحيث تصبح صالحة لتحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة، ولكن من الضرورى جمع بيانات ومعلومات إضافية نظراً لقصور المتاح منها فى تحقيق الغرض، إذا ما تبين أن نسبة الخطأ مرتفعة فيها، وإذا كانت النوعية دون المستوى المطلوب يمكن اللجوء إلى المسح الشامل لضمان واقعية ودقة عملية التخطيط، لذلك فإن فحص البيانات المتاحة والمتوفرة لابد وأن يقوم على بعض المعايير وأهمها :

- حداثة البيانات وقدمها.

- مدى اتفاق البيانات المتاحة و متطلبات تخطيط وتنفيذ المشاريع.
- إمكانية تجزئة البيانات لتلبية أنواع محددة من الحاجات وبمستوى عالٍ من الدقة .

هذا ويلاحظ أنه تتمتع البيانات والمعلومات بدرجة عالية لن لأهمية والاعتبار فى عملية التخطيط نظراً لأنها تشكل الأساس الذى تقوم عليه عملية التخطيط، فمن خلالها وبناء عليها يتم:

- التعرف على الخصائص الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية والطبيعية للمنطقة المستهدفة بالتنمية.
- التعرف على مستوى الخدمات المتوفرة والمتاحة بأنواعها فى المنطقة ودرجة إشباعها لحاجات السكان.
- تعمل البيانات على تحديد حاجات السكان المختلفة مرتبة حسب الأولوية والأهمية.
- تساعد البيانات على تحديد المشكلات المختلفة التى تعاني منها المنطقة المستهدفة.
- البيانات هى الأساس فى تحديد الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة والكامنة والتى تشكل عنصراً أساسياً فى عملية التخطيط
- إعطاء صورة واضحة عن نتائج عملية التخطيط والصعوبات التى واجهتها بشكل يساعد على تقييم هذه العملية بصورة واقعية.
- تساعد وفرة البيانات فى التعرف على مستويات التنمية المختلفة للمناطق المختلفة وبشكل يساعد على تصنيف هذه المناطق حسب مشكلاتها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.
- والجدير بالذكر أن عملية جمع البيانات والمعلومات من مصادرها لأغراض السياحة تواجه مشكلات عديدة أهمها:
- غياب الكفاءات المؤهلة بشكل جيد وفاعل فى هذا المجال خصوصاً فى مستويات الإدارة الدنيا.

• قلة الإمكانيات وفي أحيان كثيرة عدم توفرها.
• البيروقراطية الإدارية واللامسؤولية الوظيفية وعدم الاهتمام بنوعية الإحصاءات أو البيانات وعدم تركيز الجهود المبذولة للحصول على رقم صحيح ودقيق.

ومثل هذه المشكلات تنعكس وتؤثر بشكل مباشر على نوعية البيانات ودقتها وبالتالي على مصداقيتها، لذلك فإنه من الضروري إيلاء البيانات أهمية واهتمام أكثر لأنها تشكل أساس عملية التخطيط وأحد الأسباب الرئيسة لنجاحها أو فشلها.

د - تحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل:

تبدأ هذه المرحلة بوصف وتحليل البيانات لمنطقة الدراسة وذلك من أجل تحديد خصائص وصفات المتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والبيئية والخدمية في الماضي والحاضر وبالشكل الذي يساعد على التنبؤ بمواصفات هذه الخصائص والصفات في المستقبل، وفي سبيل ذلك يلجأ المخططون إلى استخدام أساليب النمذجة الرياضية، والتي تعتمد إلى حد كبير على عمليات التنبؤ.

ويقصد بالتنبؤ تحديد النتائج المتوقعة حدوثها في المستقبل وذلك بالاعتماد على حيثيات الحاضر ودون أي تدخل مقصود من قبل المخطط أو محلل البيانات، وتشمل عملية التنبؤ كذلك التعرف على المشاكل المتوقعة أن تحدث وتعميق تحقيق الأهداف مع ضرورة وضع تحديد دقيق لأسباب هذه المشكلات للعمل على تجنبها أو وضع الحلول المناسبة لها.

وتتم عملية التنبؤ وفق طرق وأساليب عديدة أهمها^(١):

• القياس: ويقصد به قياس نتائج مشاريع قيد التخطيط بنتائج مشاريع قائمة ومشابهة وتعيش نفس الظروف.

(١) جميل الجالوزي - التخطيط والتجربة الأردنية - بحث غير منشور - عمان.

• الاستقراء : ويعنى التعرف على حاجات ورغبات السكان حول بضاعة أو بضائع معينة ودرجة التنافس لى يصار إلى تحديد الكمية اللازم إنتاجها مستقبلاً.

• الاستقياط أو الاستنتاج : مثل استنتاج الطلب على مواد البناء من خلال حركة البناء المحتملة والمستمرة، وكذلك يمكن الربط بين الوضع فى الماضى والحاضر ومن خلال ذلك يتم تحديد الاتجاه المستقبلى وتقديره.

وتستخدم عملية التنبؤ أساليب إحصائية ورياضية عديدة مثل جداول المدخلات والمخرجات ، تحليل الكلفة والمنفعة، الانحدار البسيط والمتعدد، السلاسل الزمنية...الخ.

والتغيرات التى تشملها عملية التنبؤ عديدة ويصعب حصرها ولكن

أهمها ما يلى:

- السكان من حيث العدد. النمو، التركيب. التوزيع، الدخل.

- اتجاهات الأسواق.

- معدلات وأنماط الاستهلاك.

- معدل الدخل القومى.

- معدل التنمية الاقتصادية.

- المبيعات والاستثمار.

- اتجاهات الأسعار ومستوياتها.

هـ - تحديد السياسات البديلة

تقوم هذه المرحلة على ضرورة تحديد وحصر السياسات البديلة أو

البدائل الممكنة تبنيتها لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً ومن ثم يجرى تقييم هذه البدائل واختيار أكثرها كفاءة وكفاية.

مثال تطبيقي : إعداد البدائل وتقييمها

يتم إعداد البدائل أو الخطط البديلة بحيث يحتوى كل بديل على مجموعة من الأبواب الثابتة كما يلي^(١):

- دراسات الجدوى الاقتصادية ودراسة الوضع الراهن وتحديد الحاجات والمشكلات القائمة.
- تحديد فريق التخطيط والمؤسسات المعنية بعملية التخطيط والنشاطات المراد تنفيذها وفق جدول عمل زمنى.
- صياغة الأهداف والغايات ورسم السياسات.
- جمع البيانات اللازمة لإعداد الخطة والبدائل.
- تحليل البيانات والتنبؤ وفى هذه المرحلة تجرى دراسة وتنبؤ تفصيلى للسكان والنشاطات الاقتصادية والبنى التحتية والبيئة.
- وضع تصور لكيفية إجراء التغير المطلوب وتحديد موازنات الخطط والشاريع.
- تحديد الأولويات.
- تنفيذ الخطة.
- متابعة وتقييم ومراجعة الخطة.

وبعد أن يتم إعداد البدائل تأتى عملية تقييم محتوى هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأمثل، وعملية تقييم البدائل أما أن تكون أحادية المعيار كأن يتم تقييم البدائل بناء على معيار الكلفة والمائد أو أن يتم تقييمها بناء على الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية التى ستنتج عن كل بديل وافضل طرق التقييم هى تلك التى تعمل على تقييم كل محتوى الخطة من أهداف وسياسات وإجراءات تنفيذها وآثار بيئية واقتصادية واجتماعية وفى هذه الحالة فإن هناك أسلوبين يمكن تطبيقها هما :

^(١) FAO, Guide Lines for Land use Planning Rome 1993 P. 10.

أ- الأسلوب الأول: ويعرف باسم أسلوب الجمع ويجرى فيه وضع معايير لتقييم الخطط البديلة وباستخدام مقياس معين حيث يجرى تقييم الخطط بناء على هذه المعايير ومن ثم يتم جمع النقاط لكل بديل. ويتم اختيار البديل الأمثل على أساس أنه البديل الذي يحقق أكبر عدد ممكن من النقاط .

فمثلاً لنفترض وجود ثلاث خطط بديلة نريد تقييمها وفق الأسلوب المشار إليه أعلاه، ولتحقيق ذلك نقوم بعمل الخطوات التالية :

- تحديد المعايير التي سيجرى بناء عليها تقييم محتوى الخطط البديلة الثلاث وعادة ما تغطي هذه المعايير معظم محتويات الخطط.
- وضع مقياس للتقييم يتم الاتفاق عليه بين أعضاء فريق التخطيط، فمثلاً يمكن أن نختار المقياس التالي :

إذا كان المعايير ممتازاً يمكن أن نعطي درجة (١٠) ، أما إذا كان المعيار جيد جداً فنعطيه (٨) وإذا كان جيداً يأخذ درجة (٦) وإذا كان مقبولاً يأخذ درجة (٤) وإذا كان ضعيفاً فيحصل على درجة (٢) وبعد الانتهاء من وضع درجات لكل معيار ولكل بديل يتم جمع الدرجات التي حصل عليها كل بديل، وفي هذه الحالة يكون البديل الأمثل هو الذي حصل على أكبر عدد من الدرجات (انظر الجدول التالي).

تقييم البدائل وفق أسلوب الجمع

معايير التقييم	بديل (خطة) رقم ١	بديل خطة رقم (٢)	بديل خطة رقم (٣)
١- مدى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة	٤	٤	٦
٢- تعكس السياسات القومية والإقليمية	٤	٦	٦
٣- تحقق الفائدة الاقتصادية الأعظم	٨	١٠	٨
٤- تعمل على رفع سوية المناطق الأقل حظاً	١٠	٨	١٠
٥- تقلل من التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية السالبة	٦	٦	١٠
٦- تحقق الحفاظ التاريخي والأثرى للمواقع التاريخية	٤	٤	٦
٧- لا تؤثر سلباً على الأنماط الاستيطانية القائمة	٨	٨	٨
٨- تخفف ما أمكن من الآثار البيئية السالبة	٦	٨	١٠
٩- تبرز الحفاظ البيئي وتنمية الحدائق والمساحات العامة	٨	٦	٨
١٠- تحقق استغلال أمثل للبنى التحتية	١٠	٨	١٠
١١- توفر فرص لتقسيم التنمية على مراحل	٦	٨	١٠
المجموع	٨٢	٨٤	٩٨

وفى هذه الحالة يتم اختيار البديل (الخطة) الثالثة على إنها البديل الأمثل نظراً لأنها حققت أكبر عدد من الدرجات فى عملية التقييم. والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب تم تطبيقه فى كثير من الدول وحتى وقت قريب ثم استعيض عنه بأسلوب أفضل هو أسلوب الدمج.

ب- الأسلوب الثانى: ويعرف بأسلوب دمج البدائل ويتكون هذا الأسلوب من نفس الخطوات فى أسلوب الجمع مع إضافة خطوة جديدة لعملية التقييم يتم فيها أخذ معايير التقييم التى حصلت على أعلى درجات وتدمج مع بعضها البعض فى بديل رابع يكون هو البديل الأمثل.

و- البرامج والمشاريع وتحديد الأولويات :

يقوم المخططون بتحديد البرامج والمشاريع التى يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، كذلك يتم وضع الإجراءات الضرورية وتحدد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج والمشاريع. وتشتمل مرحلة تحديد البرامج والمشاريع على عملية تحديد الأولويات.

هذا تعتبر عملية تحديد الأولويات من أهم العمليات الفرعية فى منظومة التخطيط، وذلك لأن النجاح فى تحقيق الأهداف المنشودة يرتبط بها ارتباطاً مباشراً، وتحديد الأولوية يعنى تحديد درجة أهمية البرنامج أو المشروع مقارنة بالبرامج والمشاريع الأخرى. وأهمية أى مشروع تنبع من مدى قدرته على إشباع حاجات ملحة فى حدود الإمكانيات المتاحة وبأسرع فترة زمنية ممكنة.

تعتبر قلة الموارد المتاحة مقارنة بالحاجات المتعددة أساس عملية تحديد الأولويات، فإيجاد توازن بين درجة الحاجات وأنواعها وكم ونوع الموارد المتاحة هو أساس نجاح عملية التخطيط فى تحقيق أهدافها، ولما كانت الحاجات غالباً أكثر من الموارد، كان لابد من تفضيل حاجات على أخرى عن طريق اختيار برامج ومشروعات مناسبة.

- وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تحديد الأولويات للبرامج والشاريع التنموية المختلفة وأهم هذه الاعتبارات ما يلي^(١):
- ١- يجب أن تكون المعايير المستخدمة فى تحديد الأولويات معبرة عن قيم المجتمع واتجاهاته وتطلعاته.
 - ٢- لا بد أن تطبق عملية تحديد الأولويات بشكل علمى وموضوعى بعيداً عن مراعاة مصالح شخصية أو فئوية معينة.
 - ٣- يفضل أن تكون عملية تحديد الأولويات عملية جماعية تعاونية يشترك فيها المخططون وأبناء المجتمع المحلى وهيئات التخطيط المركزية والمحلية.
 - ٤- يشترط أن تحقق عملية تحديد الأولويات مبدأ التكامل الرأسى والأفقى بين البرامج والشاريع التنموية المختلفة وبأسلوب مرن يراعى الظروف النائدة فى كل مجتمع محلى واختلاف هذه الظروف من وقت لآخر أى مراعاة خصائص الفترة الزمنية التى يمر بها المجتمع.
 - ٥- يجب أن تراعى عملية تحديد الأولويات الموارد المتاحة فى المجتمع وإمكانية تنميتها بشكل مستمر واستغلال ما هو كامن منها.
 - ٦- يجب أن تسمح عملية تحديد الأولويات بتحقيق أقصى تكامل ممكن بين البرامج والشاريع التنموية فى المستوى المحلى من جهة وبينها وبين البرامج والشاريع التنموية فى المستوى القومى من جهة أخرى.
 - ٧- يجب أن تنفذ عملية الأولويات فى المجتمعات المحلية فى ضوء خطط التنمية القومية وضمن إطار السياسة العامة للمجتمع.
- أما عن المعايير المستخدمة فى تحديد الأولويات فتقتصر فى مدى الحاجة للخدمة والموارد المتاحة فى المجتمع ودرجة تأثير الخدمة على الخدمات الأخرى فى المجتمع. وفى هذا المجال لا بد من تحديد المبادئ الأساسية التى تقوم عليها عملية تحديد الأولويات.

(١) سميرة كامل - التخطيط من أجل التنمية - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية ١٩٩٦ - ص ١٢٢.

حيث تقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المبادئ الرئيسية هي^(١):

١- مدى خطورة المشكلة أو المشكلات التنموية القائمة وانعكاساتها السلبية على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها، وبالتالي فإن درجة استفحال المشكلة وخطورتها له أهمية كبيرة عند تحديد الأولويات.

٢- عامل الكلفة، فعندما تكون التكاليف المقدرة لحل مشكلة أو عدة مشكلات أقل من تكاليف حلول أخرى بديلة. وتعطى نفس النتائج، فإن الأولوية تعطى للحلول الأرخص بدون أدنى شك.

٣- عامل الزمن، فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دوراً كبيراً في تحديد الأولويات بين البرامج والمشاريع، فكلما كان الوقت المطلوب لإنجاز برنامج أو مشروع معين أقصر، كان ذلك مبرراً مقنعاً لاختيار هذا المشروع وتفضيله على مشاريع أخرى تستغرق وقتاً أطول.

٤- درجة اهتمام العاملين بالمسألة أو المشكلات القائمة، فكلما زاد الاهتمام العمال بالمسألة زاد التفضيل لها ومنحت أولوية لحلها قبل غيرها من المشاكل.

٥- عامل الخبرة، فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح، كلما كان ذلك دافعاً لنجها الأولوية على غيرها من المشاكل في الإنجاز.

٦- رأى فريق التخطيط فيما يتعلق بأهمية العوامل السابقة وأى عوامل أخرى مؤثرة على عملية تحديد الأولويات.

هذا وتساهم المبادئ الخمس الأولى الآتية ذكرها في تحديد الأهمية النسبية والاعتبارية للمسألة أو الحاجة بشكل يعمل على بناء سلم أولويات يسهل عملية تنفيذ الخطة، وعموماً فإن عملية تحديد الأولويات تعتمد بشكل

(١) أحمد كمال أحمد - التخطيط الاجتماعي - دار النهضة العربية القاهرة - ١٩٧٦ ص ٨٨.

أساسى على ثلاثة متغيرات أساسية هي: الحاجات والمشكلات القائمة، الموارد المتاحة والمتيسرة فى المجتمع ومن ثم الأجهزة واللجان المختصة بتحديد الأولويات وعلى صعيد آخر لابد أن تتم عملية تحديد الأولويات على أسس علمية ومنطقية وواقعية ومن قبل لجان تضم خبراء متخصصين وسياسيين وممثلين عن الشعب مع ضرورة الاهتمام بالبرامج والمشاريع الوقائية وتلك التى لها أثر فعال على عملية التنمية الشاملة أو التى تحدث تغييراً اجتماعياً فى السلوك الإنسانى، مع ضرورة مراعاة إمكانيات المجتمع وموارده أما عملية بناء سلم أولويات فيمكن أن تتم من خلال تحديد الأهمية النسبية والاعتبارية للحاجة بطريقة رياضية بسيطة تتمثل فى قسمة مجموع تكرار الطلب على الحاجة من قبل المجموعات المستهدفة فى الإقليم أو المنطقة المراد تنميتها مقسوماً على عدد مجموع أفراد المجموعة المستهدفة ويضرب الناتج فى ١٠٠ ونحصل بالتالى على نسبة الطلب على حاجة معينة وتكرر العملية هذه لجميع الحاجات فى المنطقة فإنه يمكن بناء سلم أولويات للحاجات فى المنطقة^(١).

ز- إعداد وكتابة وثيقة الخطة:

بعد اختيار البديل الأمثل أو الخطة الأفضل يتم كتابة هذا البديل أو الخطة على شكل وثيقة ذات عناصر ومحتويات واضحة، وتتم مراجعتها من قبل فريق التخطيط قبل رفعها إلى الجهات المسؤولة لإقرارها واعتمادها.

ح- إقرار الخطة والإعلان عنها:

فور انتهاء مشروع الخطة أو بعد الانتهاء من إعداد الإطار العام الأولى للخطة، تقدم إلى الجهات الرسمية لى يصار إلى إقرارها. وبعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية بالإعلان عنها بوسائل مختلفة، وغالباً من خلال مؤتمر يعقد لهذه الغاية أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة التى تعمل بدورها على تهيئة وتعبئة الجمهور لهذه الغاية.

(١) د. عثمان غنيم - مقدمة فى التخطيط التنموى الإقليمى دار صفاء - عمان ١٩٩٨ - ص ٤٤.

ط - مرحلة تنفيذ الخطة :

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية فى المركز والأقاليم والجهات المعنية فى القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة على عاتقه وبعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة ، وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح ، لابد من دراسة إجراءات تنفيذها فى المستويات المكانية الثلاثة والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضاً يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبنى على حاجات العاملين إلى جانب ذلك لا يجب أن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والشاريع عما هو مقرر فى الخطة ، بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية فى المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والشاريع التى تم تنفيذها فى المنطقة أو الإقليم فى خطط سابقة.

وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:

أ- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد فى الخطة.

ب- أن تكون الإجراءات الواردة فى الخطة واضحة لدى كل الجهات ذات العلاقة .

ج- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

د- أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية من أجل التأثير فى نشاط الجهات المعنية بالتنفيذ وعلى النحو الذى يكتل من هذه الوحدات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات المتاحة وضمن الفترة الزمنية المحددة.

هـ- يتم تجزئته الخطة المتوسطة الأجل إلى برامج تنفيذ قصيرة تسمى بالخطط السنوية وأحياناً يعرف الواحد منها باسم البرنامج الاستثماري وهذا يعني أن الخطة المتوسطة الأجل تجزأ إلى خطط تنفيذية سنوية قصيرة الأجل، ويمكن أهمية ذلك في أمرين رئيسيين هما:

- ضمان الدقة والتكامل في التنفيذ والمتابعة.
- تحقيق المرونة والواقعية اللازمة للخطة بشكل يضمن تحقيق الهدف.
- و- يتم اعتماد تمويل عملية تنفيذ الخطة بطريقة من الطرق التالية:
- التمويل الذاتي.
- التمويل من قبل الحكومة.
- القروض والمساعدات الخارجية.
- مصدرين أو أكثر من المصادر السابقة.

وهنا لابد من القول أنه من الضروري أن تشترك الجهات التي أعدت الخطة في عملية تنفيذها على اعتبار أنها الجهات الأكثر دراية بالخطة ومحتواها وتفصيلاتها، وبالتالي لا يجب أن يكون هناك فصل بين جهات الإعداد وجهات التنفيذ لأن ذلك سيعمل على خلق الكثير من المشكلات الجديدة التي تتطلب وقتاً وجهداً إضافيين.

ي - مرحلة متابعة وتقييم الخطة :

لا تقل أهمية هذه المرحلة عن مراحل عملية التخطيط السابقة، بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للتخطيط المستقبلية، لذلك دائماً ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.

وتحدث عملية المتابعة أثناء تنفيذ برامج ومشاريع التنمية السياحية، ويقصد بها عمليات الإشراف على التنفيذ وما تشمله من إجراءات وتعليمات وضوابط تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها من خلال أجهزة متابعة متخصصة بشكل مستمر ودوري للتأكد من مدى سلامة عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وفق

الخطط المرسومة، وتتضمن عملية المتابعة كذلك الكشف عن مواطن الخلل والمشاكل والعقبات التي واجهتها أو تواجهها عملية التنفيذ مع تحديد أسباب هذه الإشكاليات واقتراح وبيان السبل المناسبة للتغلب عليها بشكل يضمن تصحيح الانحراف عن مسار التنفيذ الصحيح للخطط. لأن مسؤولية قصور أو انحراف عملية التنفيذ عما هو مرسوم يتحملها الجانب التنفيذي أو الجانب التخطيطي أو كلاهما^(١).

وعادة ما تتم عملية المتابعة بالعمل المكتبي والميداني معاً، بحيث يتم إعداد تقارير دورية عن عملية التنفيذ ترفع إلى اللجان التوجيهية ومن ثم إلى سلطات التخطيط الإقليمية والمركزية.

ولضمان نجاح المتابعة في تحقيق أهدافها لابد مما يلي :

١- يجب أن تقوم المتابعة على أسس موضوعية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.

٢- لابد من تنفيذ إجراءات المتابعة على أنها وسائل لتصحيح الأخطاء وأوجه القصور وليست هدفاً في حد ذاته لتسجيل الأخطاء على الآخرين.

٣- يستحسن أن تنفذ إجراءات المتابعة بشكل عملي في الميدان حتى لا يعتقد العاملون في تنفيذ البرامج والشاريع بأن هذه الإجراءات تسمى للكشف عن أخطائهم.

٤- يفضل أن يشمل فريق المتابعة مختصين من السلطات المركزية والمحلية والعاملون في تنفيذ الخطط والبرامج والشاريع.

أما التقييم فهو وسيلة يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق الخطة لأهدافها، كما أنه وسيلة للمفاضلة بين البرامج والشاريع المختلفة لتحديد أنسب هذه البرامج والشاريع في تحقيق أهداف الخطة، وعموماً يمكن القول أن

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية - متابعة تنفيذ خطط التنمية نحو نظام متكامل وفصال - عمان ١٩٨٦ ص ٩-١٠.

التقييم يعنى مقارنة النتائج التى تحققت للبرامج والشاريع المختلفة بأهداف هذه البرامج والشاريع التى تم إعدادها مسبقاً، أما لماذا نقوم بعملية التقييم؟ فإن الإجابة على هذا السؤال تأخذ شكل نقاط عديدة هى :

- ١- يساعدنا التقييم فى إعداد خطط أفضل فى المستقبل.
- ٢- يساعدنا فى تحديد مساراتنا واتجاهاتنا التى نسلكها.
- ٣- يساهم التقييم فى رؤية ما تحقق مقارنة بما كان مستهدف.
- ٤- يساعد التقييم فى تحسين طرق وإجراءات المتابعة والتنفيذ.
- ٥- يمكن التقييم من المقارنة بين نتائج البرامج والشاريع والبرامج والشاريع المشابهة.

- ٦- يساعد التقييم فى جمع مزيد من المعلومات والخبرات التى تساهم فى تطوير وتحسين إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التنموية.
- ٧- يجعل التقييم عملنا أكثر فاعلية وتأثيراً.

مهام وأهداف عملية المتابعة والتقييم:

المتابعة والتقييم هى عمليات إيجابية تهدف إلى الكشف عن الانحرافات الإيجابية أو السلبية التى حدثت أثناء تنفيذ الخطة أو الخطط التنموية، وهذه العملية من خلال إجراءاتها تسعى إلى تحقيق ما يلى :

أ- كشف مواطن الخلل والانحرافات التى تحدث ونوعها وأسبابها وتقييم نتائجها والاستفادة من ذلك عند إعداد الخطط اللاحقة.

ب- التأكد من أن عملية التنفيذ تجزى كما هو مرسوم لها وتعمل على تحقيق الأهداف الواردة فى الخطة.

ج- التعرف على مدى واقعية الخطة أو الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة، فكلما كان الانحراف كبيراً عن الأهداف المنشودة كلما كانت الخطة غير واقعية.

د- تحديد الجهات المسؤولة عن مواطن الخلل والانحرافات وهل هي داخلية أم خارجية، وهل هذه الانحرافات ناجمة عن تقصير الجهات المنفذة أم تلك التي أعدت الخطة.

هـ- تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وكيفية التغلب عليها وتجنبها مستقبلا عند وضع خطط جديدة.

و- تعزيز الثقة بين المواطنين من جهة والحكومات من جهة أخرى، فكلما حققت البرامج والمشاريع التنمية النجاح المطلوب كلما ازدادت الثقة بين السكان والحكومات.

التخطيط السياحي^(١)

التخطيط السياحي أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترة زمنية معلومة، وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع السياحية، مادية وبشرية وتعريفها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته الاجتماعية التي ارتضاها إطارا لوجوده ونموه. وقد انتشرت ظاهرة التخطيط السياحي في العالم منذ الستينات، وأصبحت معظم دول العالم لا سيما الدول المتقدمة والتنمية تدير شؤونها الاقتصادية من خلال خطة اقتصادية قومية، والحقيقة أن فكرة التخطيط على المستوى القومي لم تكن موجودة قبل الحرب العالمية الثانية إلا في ألمانيا والاتحاد السوفيتي. إلا أن هذه الظاهرة انتشرت بسرعة في كثير من دول العالم المعاصر وأخذ التخطيط أشكالاً متعددة ترجع لاختلاف النظم السياسية والاقتصادية السائدة أو ترتبط بالضرورة بالفكر الايديولوجي السائد في المجتمع.

ففي الدول الاشتراكية أو الدول التي كانت تأخذ بالنظام الشيوعي، كان التخطيط المركزي هو الفكر السائدة نظرا للملكية الدولة لوسائل الإنتاج، في حين أن الدول الرأسمالية كأغلب الدول الأوروبية وأمريكا وكندا فإنها تأخذ بنظام الملكية الخاصة وتخضع كل مؤسسة لخطة يساهم في وضعها العاملين بهذا المجال لكي تتماشى مع آليات السوق. ودخل التخطيط السياحي في مراحل الاحتراف لفئة الدارسين المتخصصين في حيز الاقتصاد التطبيقي دون أن تتدخل الدولة إلا من أجل التنسيق والتعاون بين القطاعين العام والخاص.. ورغم أن التخطيط بداياته كانت في الدول الاشتراكية لكي توائم من جهة بين توجيه الدولة للأنشطة الاقتصادية المملوكة لها وبين احتياجات

(١) د. عبد الفتاح غنيم - مرجع سبق ذكره ص ٢٢-٢٤.

المجتمع.. إلا أن التخطيط أصبح مجاله الكبير فى ظل أنظمة الاقتصاد الرأسمالى الحر لتوضيح المستقبل والتنبؤ بآلياته. والغرض الأول من التخطيط السياحى هو تزويد الإدارة بالمعلومات الخاصة بالظروف المحيطة ببرنامج العمل المقترح، وذلك كى يتسنى معرفة الخطر المحتمل ووضعه فى شكل احتمال، وينبغى ملاحظة أن التخطيط لا يستبعد الخطر أو يلغيه، كل ما فى الأمر أنه يحدد نسبته واحتمال حدوثه.

وعندما ينجح التخطيط فى تحديد مستوى الخطر والإعاقة بدقة، فإن الظروف المؤثرة على نجاح أو فشل برنامج العمل السياحى المقترح تصل إلى مستوى أعلى من التأكد، وعندئذ ينخفض الخطر حيث تعمل أى مؤسسة فى ظروف تتراوح بين ١٪ إلى ٩٩٪ من التأكد وعدم التأكد. وهذا الذى يطلق عليه الخطر والخطر هو احتمال حدوث حدث معين أو عدم حدوثه.

وهناك سببان يؤكدان أهمية التخطيط السياحى وهما :

١-الأولوية : حيث يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى لأى مؤسسة سياحية وبدون التخطيط لا يوجد ما نعمله أو ننظمه أو نتابعه.

٢- الشمولية : يؤثر التخطيط فى الوظائف الإدارية الأخرى. فالخطة أو البرنامج هو الأساس فى تحديد من يشترك فيها وتنفيذها، وتؤخذ الخطة كأساس لاختبار وسائل التوجيه وطرق المتابعة والرقابة.

ومن المفكرين الذين عرفوا التخطيط آرثر لويس Arthur Louis فى كتابه مبادئ التخطيط الاقتصادى بقوله " أن التخطيط محاولة واعية من جانب الحكومة أو المنظمة لتنسيق السياسات العامة على نحو يكون من شأنه أن تتحقق بدرجة أكبر من السرعة والكمال ما يراد أن تبلغه التطورات المستقبلية من أهداف.

وهذا التعريف ينطبق أكثر ما ينطبق على البلاد الرأسمالية التى يكون التخطيط السياحى فيها بمثابة عملية جزئية لا تتصف بالشمول ولادوام،

ويكون الهدف من التخطيط مجرد التنسيق بين سياسات متعددة في مرحلة معينة، ولا يشير التعريف إلى حصر موارد الدولة وإمكاناتها السياحية المتاحة، كما لا يشير إلى كيفية تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف ولا إلى ضرورة وضع خطة تحقق الأهداف المرغوبة لكل من السائح والمجتمعات المضيف ويعرفه جيمس مين J.Meane بأنه "العملية التي تقوم الدولة بمقتضاها بوضع قطاعات الاقتصاد في الدولة في صورة متكاملة لسنة مستقبلية أو نحو ذلك وذلك بغض النظر عما إذا قامت بتنفيذها بذاتها أو بإيكالها إلى القطاع الخاص.

ويعرف بالدين G.D.Baldwin بأنه استخدام للموارد النادرة المتاحة في المجتمع بحيث يحصل هذا المجتمع على أقصى إشباع ممكن، وفي رأى برلوف وسانيز Perloff & Saex أنه أى فعل تقوم به الدولة بهدف رفع معدل النمو الاقتصادي عن ذلك المعدل الذي كان سيتحقق بدون أية جهود واعية.

أما موريس دوب M.Dobb فيفرق في تعريفه بين الاقتصاد المخطط وغير المخطط على أن الأول يتصف بالآتي:

١- تحديد الاستثمار بقرار سياسي، ولا يترك لقوى السوق والتي قد تؤثر الحكومة في مجراها.

- ٢- عدم تقرير الاستثمار بناء على التفصيل الزمني للمدخرين من الأفراد.
 - ٣- لا يحكم على الشكل التكنولوجي للاستثمار بأكثر الفرص ربحية.
 - ٤- اتخاذ قرارات الاستثمار بطريقة منسقة مسبقاً، وليس بعد حدوثها.
 - ٥- يقوم على أساس اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة.
- هذا يتضمن التخطيط السياحي وضع خطة سياحية قومية متكاملة. حيث يتم تقسيمها إلى مجموعة من العناصر التالية^(١):

(١) د. أحمد مولوجي - مرجع سبق ذكره ص ٤٤ - وما بعدها.

- الاستراتيجيةيات.

- خطط نوعية لقطاعات النشاط السياحى على أن تتضمن هذه الخطط وضع قواعد لترتيب أولويات المشروعات السياحية بما يتواءم مع طبيعة وحجم ومقتضيات الطلب السياحى، ومدى توافر المرافق الأساسية.. الخ.

ج - إعادة النظر فى أشكال الأنماط السياحية على الخريطة السياحية لمصر على فترات متباعدة طوال العام لتعميم المد السياحى. حيث تتمثل هذه الأنماط السياحية فى سياحة : المؤتمرات- الإستجمام- سفارى الصحراء- الرياضة- العلاجية- الدينية- الصيد- التسوق (الشوبنج)- التصويرية.... الخ.

د - توجيه الإهتمام بالآثار والمناطق الأثرية مع الحفاظ عليها وترميم ما يحتاج منها، والاهتمام بالبيئة المحاطة بالآثر من حيث النظافة ونوعية الهواء بالمنطقة ومقدار إحتراز التربة واسبابها. وغيرها مع الإهتمام بفتح مناطق أثرية جديدة للزيارات السياحية.

هـ - تشجيع الاستثمارات وتوفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية السياحية بالمناطق الجديدة، وفى هذا الشأن يجب تنويع المزايا والحوافز ومدد الإعفاءات الضريبية للمشروعات الاستثمارية السياحية فى القانون حسب المناطق التى تقام فيها هذه المشروعات وحجم الاستثمارات ونوعيتها.

و - الإهتمام بإنشاء مركز معلومات سياحية متطورة، ليكون أساساً للعمل السياحى العلمى المؤثر.

ز - إعادة تخطيط صناعة النقل المتمثل فى: النقل البحرى والنهرى.

الموانئ الجوية (المطارات) والنقل الجوى.

بما يحقق التنسيق بينها وبين السياحة والتوسع فى المطارات الدولية البديلة لتخفيف الضغط على مطار القاهرة، كما يتطلب الأمر قيام المخطط بالنظر

فى التخطيط لنظام متعدد الأطراف وإعطاءه الأولوية فى بعض المناطق إذا كان هذا النوع من النظام يساعد على نمو وتطور تلك المناطق بمعدلات أسرع.

ح - تبسيط وأستقرار القياسات النقدية والإقتصادية والجمركية توجيهها الى تشجيع التنمية السياحية بكافة عناصرها ومقوماتها.

ط - الإقتصاد فى الضرائب والرسوم المفروضة على السائح (محلياً- قومياً) لتشجيعهم على القيام بالسياحة .

ى - الإهتمام والإرتقاء بضاعة الفندق وأماكن الإقامة والمحال العامة السياحية وطرق إدارتها.

ك - كما يتضمن التخطيط المياحى الإهتمام بحماية البيئة والتوسع فى المحميات الطبيعية والمناطق الخضراء المقترحة التى تسهم فى زيادة الحركة السياحية.

أبعاد ومستويات التخطيط السياحى والعلاقات القائمة بينهما :

أولاً: أبعاد التخطيط السياحى :

يمكن توضيح الأنواع المختلفة بناءً على الأبعاد الآتية :

البعد الزمنى

(أ) تخطيط طويل الأجل (١٠، ٢٠ سنة)

يعطى هذا التخطيط نظرة شمولية للمدى البعيد والتركيز على وضع خطة سياحية شاملة بمعناها الكامل، ووضع الإطار العام الذى يمكن المخطط من تحديد الغايات الإستراتيجية والسياسات و الموارد والإمكانات فى ضوء الأهداف الإيمانية العامة.

ويساعد هذا التخطيط طويل المدى فى تحقيق التنسيق والتكامل بين خطط التنمية السياحية الإقليمية والقطاعية (منها خطة تسهيلات سياحية - خطة تسويق سياحى متكامل... الخ)، بحيث تتفق فى سياساتها وأهدافها مع الخطة بعيدة المدى.

ويمثل هذا النوع من الخطط فى الخطة السياحية (١٩٩٨ - ٢٠٠٠)

لمصر حيث تيسر هذه الخطة فى اتجاهات متعددة المتمثلة فى :

✱ تحقيق الأهداف السياحية المتوخاة، وتوفير كافة المقومات اللازمة لنجاح المعدلات المفروضة للتنمية السياحية.

✱ لتنفيذ المشروعات السياحية فى المناطق المختلفة ثم وضع الأولويات طبقاً لقواعد وضوابط تؤدى بالضرورة إلى تحقيق الأهداف القومية والإقليمية.

✱ دعم القطاع السياحى مالياً للقيام بعمل دراسات إقتصادية وتخطيطية عن طريق المكاتب الاستثمارية المحلية والأجنبية.

✱ الاستفادة من كافة نوعيات السياحة المتخصصة بتخطيطها على المستوى القومى وعلى فترات مختلفة خلال العام لتعميم المد السياحى فى مختلف مناطق الدولة على مدار العام.

✱ الإهتمام بالوعى السياحى للمواطنين لإمكان مساندة الجهود المبذولة للتنمية السياحية .

✱ وضع نظام لتشجيع الإستثمار السياحى فى المناطق الجديدة متمثل فى تنوع الحوافز والإعفاءات والمزايا الممنوحة للمستثمرين فى مختلف المشروعات السياحية الجديدة.

✱ توسيع قاعدة السياحة الداخلية لمختلف طبقات المواطنين بإعتبارها سهلاً فعالاً من سبل حماية المواطن من الإحساس بالاغتراب.

(ب) تخطيط متوسط الأجل (٢-٧ سنة)

يعد هذا التخطيط لغة الوصول بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل- وتتولى الخطط المتوسطة تحديد معدلات النمو المستهدفة على المستوى الكلى والمستوى القطاعى ومتطلباته من الموارد الادخارية والاستثمارية والقوى البشرية، وكذا تأثير الخطة على هياكل الإنتاج القطاعية وعلى الميزان التجارى وميزان المدقومات. وكذلك تتضمن الخطة قائمة بالاستثمارات التى يتعين تنفيذها خلال سنوات الخطة على مستوى المشروع والقطاع.

وهذه المرحلة تتركز على عدة إعتبارات هامة تتمثل فيما يلى :-

✱ الإهتمام بالنظافة إهتماماً بالناً وخاصة فى مدينة القاهرة، والمناطق السياحية التقليدية كالجيزة والمنيا والأقصر وأسوان.

- * رفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام.
 - * الإهتمام بنهر النيل كمنصر جذب سياحي ، وتحسين المجرى الملاحي وتدعيم الجسور والمراسي وإناراتها.
 - * وضع قواعد للصرف الصحي للسفن العائمة منعاً للتلوث.
 - * تطبيق قوانين الإنضباط لتوفير النظام فى المناطق السياحية.
- وفى هذه المرحلة توضع ضوابط التنمية فى التخطيط متوسط الأجل بحيث تؤدى مرونة هذه الضوابط إلى اتساق هذه المرحلة مع المرحلة السابقة.
- (ج) تخطيط تحصيل الأجل (الخطة السنوية)**

عادة ما تكون هذه الخطط سنوية وترتبط بالموازنة العامة للدولة ، وهى تتضمن بيانات تفصيلية عما هو مستهدف تحقيقه خلال العام من إستثمارات على مستوى المشروع الفردى وعلى المستوى القطاعى مع بيان مصادر التمويل المختلفة والإسهام المتوقع لكل نشاط استثمارى من منظور الإنتاج والتنمية المضافة والعمالة.

(د) الخططة العاجلة (أقل من سنة)

هى خطة يجرى إعدادها لمواجهة ظروف طارئة أو مشكلة عاجلة لا تحتل وتتطلب حلاً سريعاً إذا كانت تأثيراتها السلبية تمقد لعدد كبير من المواطنين مثل إعداد خطة عاجلة لمواجهة السيول التى قد تحدث فى صعيد مصر.

البعد المكانى

البعد المكانى للتخطيط السياحي ينقسم إلى عدة مستويات. وهذه

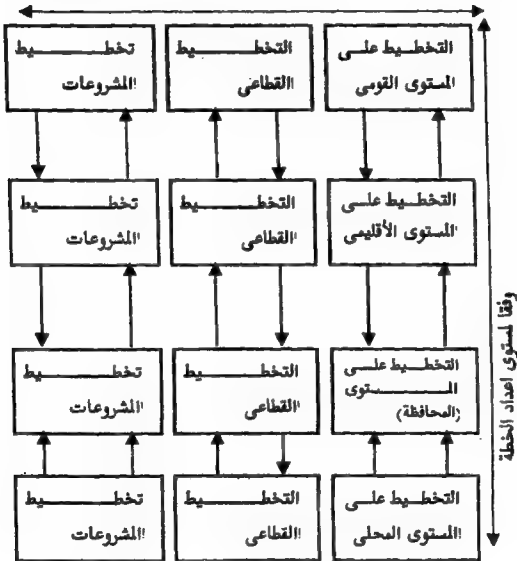
المستويات هى :

- الخططة على المستوى القومى.
- الخططة على المستوى الإقليمى.
- الخططة على المستوى المحلى.

البعد المؤسسي

وهو عبارة عن التخطيط المركزي مقابل التخطيط اللامركزي هذا ويظهر الشكل التالي أنواع ومستويات التخطيط والعلاقات بينها .

أنواع ومستويات التخطيط والعلاقات القائمة بينهما وفقا للتقييم الوظيفي



المصدر كولين-م-ف- دراسة للبنك الدولي

ثانياً : مستويات التخطيط السياحي المستوى الأول - الخطة الشاملة القومية

وهى التى تغطى جميع أوجه النشاط الإقتصادى سواء تم تقسيم هذا النشاط إلى قطاعات أو أقاليم أو كليهما. وهى التى تحدد الأهداف والموارد المتاحة على المستوى القومى لتحقيق الرفاهية والكفاءة الاقتصادية وتحقيق درجة عالية من الإكتفاء الذاتى.

والخطة الشاملة تشمل أهداف الإنتاج والإستثمار والعمالة والدخل القومى والإستهلاك وعادة ما يتم التخطيط الشامل بمعرفة جهاز مركزى^(١) يتولى الدراسة ووضع البدائل المختلفة التى يتم الإختيار بنيتها من أجل تحقيق أهداف معينة محددة بمعرفة مقررى السياسة فى الدولة.

المستوى الثانى - الخطة القومية للسياحة

وهى التى تحدد الأهداف المرجوة فى قطاع السياحة بطريقة شاملة، فالخطة السياحية القومية جزءاً لا يتجزأ من خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية فى الدولة.

لما كانت السياحة من الأنشطة التى تتداخل فى عدة قطاعات داخل الدولة وتؤثر تأثيراً مباشراً فى التنمية الاقتصادية، فإن خطتها يجب أن تكون وثيقة الصلة بالخطط الموضوعة لساخر القطاعات، وأن تتلاءم معها، بل وتكون معها أجزاء متكاملة من الخطة العامة للتنمية فى الدولة.

وتلجأ بعض الدول إلى وضع خطة قومية شاملة للتنمية السياحية، تنقسم بدورها إلى خطط نوعية وفرعية وأقليمية.

وينبغى أن تحدد الدولة مدى اهتمامها بالسياحة واعتبارها أحد القطاعات الإنتاجية، ومن ثم تعتبر كصناعة خدمات- وهو ما تختلف فيه عن

(١) أجهزة التخطيط المركزية فى ج. م. ع تحصر فى وزارة التخطيط- معهد التخطيط القومى- الجهاز المركزى للتبئة العامة والإحصاء.

الصناعة التحويلية أو الإستراتيجية- وليست مجرد قطاع خدمات. خاصة وأن خطة التنمية السياحية تعتمد على بنية المرافق الأساسية، وتوفرها قبل البدء في تعمير منطقة ما واعدادها إعداداً سياحياً. وتشمل بنية المرافق الأساسية: الطرق ووسائل المواصلات ومياه الشرب والكهرباء وخطوط التليفونات وغيرها.

المستوى الثالث- الخطط الإقليمية / أو القطاعية

(أ) الخطط الإقليمية

وهي التي تتخذ الإقليم وحدة التخطيط وقد ترتبط خطة الإقليم بخطة شاملة وقد لا ترتبط بخطة شاملة. ويعرف الإقليم بأنه مكان جغرافي محدد بحدود طبيعية وجغرافية واضحة. فالتخطيط الإقليمي محاولة لترجمة الخطط القومية إلى خطط إقليمية من أجل:

- تحقيق توازن أفضل بين مختلف المناطق السياحية و الإقليم.
- الاستجابة إلى الاحتياجات الإقليمية، ودفع إمكانيات قدرات التنمية المحلية.

والتخطيط الأقليمي نوع متخصص من التخطيط المكاني يختص أساساً بالتنظيم الطبيعي للنشاط في الحيز الإقتصادي وذلك بالنسبة للمساحات التي تزيد عن مدينة واحدة.

ويعتمد التخطيط السياحي أساساً على أسلوب التخطيط الإقليمي ذلك لأن التنمية السياحية تعتمد على ثلاث عناصر رئيسية هي :-

- ١- الثروة الطبيعية المتوفرة في المنطقة
 - ٢- الثروة الثقافية وهي تختلف من مكان إلى آخر.
 - ٣- المرافق الأساسية والمنشآت السياحية التي يتم إقامتها وفقاً لخطط التنمية.
- والنشاط السياحي لا يقوم على اساس إنشاء مشروع واحد أو عدد من المشاريع في مجال معين، بل يتوقف على التنمية الشاملة لموارد الإقليم المنضمة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تهيئ سبل الحياة والإعاشة المتطورة للسائحين الذين يزورون المنطقة و يقيمون فيها لفترات

مختلفة، ويتطلب ذلك النهوض بالبيئة المحلية حضرية كانت أم غير حضرية عن طريق خلق المنشآت الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى قد يفتقر إليها الإقليم وإعادة تخطيط التجمعات السكانية وتوفير الإسكان اللازم للعمال الذين يتم توظيفهم فى المشروعات الجديدة.

ومن المعروف أن سياسة التخطيط الإقليمى تهدف إلى تنمية الإقليم عن طريق خلق مراكز للنمو قادرة على إحداث آثار متولدة فى شكل أنشطة اقتصادية واجتماعية جديدة.

(ب) التخطيط القطاعى

الخطط القطاعية هى التى توضع فى قطاع أو نشاط معين يتصل بالسياحة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهو ذلك النشاط الذى يتعلق بعمليات تخصيص الموارد من مختلف قطاعات الاقتصاد القومى، بما فى ذلك ترتيب الأولويات للإستثمار السياحى داخل القطاعات المختلفة ذاتها.

وإذا تناولنا التخطيط القطاعى فنجد أنه يتخذ مستويات رئيسية

هى:

- التخطيط الشامل: ويعتبر هذا المستوى مكملًا للتخطيط القومى، ويمثل هذا المستوى أكثر مستويات التخطيط شمولاً وتكاملاً وتناسقاً.
- التخطيط على المستوى القطاعى: وهو يتم على مستوى قطاع واحد من قطاعات الاقتصاد القومى وفى حالة التخطيط لقطاع واحد قد يستأثر هذا القطاع بالموارد المتاحة على حساب القطاعات الأخرى. وقد أتبع هذا النوع من التخطيط فى مصر عند وضع برنامج التصنيع .

المستوى الرابع- البرامج

وهى عادة ما تكون مجموعة من مشروعات معينة يراد إنمائها فى خلال سنة مالية معينة، فالبرنامج هو مجموعة من المشاريع المتناسقة مع بعضها وهو يقع فى وحدة جغرافية مثل مدينة أو محافظة أو عدة مناطق متفرقة

وتحتاج إلى تنفيذه فترة زمنية محددة تستكمل فيها كافة المشروعات الداخلية فيه.

المستوى الخامس - المشروع

المشروع هو عنصر مستقل فى برنامج سنوى معين بغض النظر عن إمكان إنجائه خلال السنة المالية، وهو أصغر الوحدات الإستثمارية فى البرنامج وهو الذى يمكن أن تتولى تنفيذه مؤسسة مستقلة بنفسها. وتخطيط المشروع يشمل مجموعة الأنشطة التى تهدف إلى تخطيط النشاط الإستثمارى على مستوى المشروع، من حيث دراسة الجدوى الاقتصادية، والتصميم، وتحديد الفن الإنتاجى المناسب، و التكاليف التقديرية.

ويشمل تخطيط المشروع شقين أساسيين هما :-

الشق الأول: إعداد الدراسة أو مجموعة الدراسات اللازمة لجميع مكونات المشروع وجميع الإعتبارات التى تكفل تنفيذه وتشتمل على:

- ١- فكرة المشروع.
- ٢- مكونات المشروع من الناحية الهندسية والفنية والإقتصادية.
- ٣- أهداف المشروع وعلاقتها بمكوناتها وإمكانات التنفيذ.
- ٤- الأساليب التكنولوجية وعلاقتها بمكونات وإمكانات التنفيذ للوصول إلى الأهداف المتعددة له.
- ٥- المشروع وأولويته بالنسبة للمشروع البديلة.
- ٦- علاقة المشروع ومكوناته بالأهداف.
- ٧- علاقة الموارد بالأهداف فى المشروع (التكلفة والعائد)
- ٨- ارتباط المشروع بالمشروعات الماثلة.
- ٩- التكامل والتناسق وعدم التعارض بين المشروع وباقى مشروعات النشاط داخل القطاع.
- ١٠- المشروع كوحدة تنظيمية.

- ١١- المشروع كوحدة تنفيذية.
- ١٢- المشروع كوحدة إنتاجية.
- ١٣- إنتاجية المشروع ومعدلاتها وعلاقتها وإرتباطها بمعدلات الإنتاجية فى مشروعات النشاط والقطاع.
- ١٤- علاقة أهداف المشروع وإنتاجية بأهداف وإنتاجية مشروعات النشاط والقطاع.
- ١٥- حجم ونوع الموارد البشرية اللازمة للمشروع وتحديد للتوقيت الزمنى للحصول عليها وفقاً لمستويات الخبرات المطلوبة.
- ١٦- حجم ونوع الموارد المالية وأوجه استخدامها.
- ١٧- طرق تمويل المشروع.
- ١٨- برامج التدريب الفنى والمهنى.
- ١٩- تنظيم المشروع وتحديد إدارته وعلاقتها.
- ٢٠- وسائل التنسيق بين أجهزة التخطيط والإدارة والتنفيذ على مستوى المشروع.
- ٢١- الموارد والإستخدامات الخاصة بالمشروع.
- ٢٢- نظم حساب التكلفة.
- ٢٣- نظم التسويق.
- ٢٤- نظم وأساليب الرقابة الداخلية.
- الشق الثانى : وضع خطة تنفيذ المشروع وتشمل :
 - ١- تحديد أنشطة المشروع.
 - ٢- تحديد العلاقة بين أنشطة المشروع وبعضها.
 - ٣- تحديد التوقيت الزمنى لتنفيذ كل نشاط.
 - ٤- تحديد التوقيت الزمنى لتنفيذ كل مشروع.
 - ٥- تحديد تكلفة تنفيذ المشروع.

وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال الدراسات الخاصة بتخطيط المشروع

فى أربع مجموعات رئيسية وهى:

أ - دراسات تتعلق بتحديد أولوياته المشروع وأهدافه ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذا الهدف وأن لم يتحقق هذا الأسلوب فإن التناقض يتزايد بين القطاعات المحيطة بالاهتمام والقطاعات التى تم تجاهلها... فإذا تم مثلاً الإهتمام بالمجرد باقامة بعض المنشآت السياحية دون النظر إلى العمق الإقتصادى والإجتماعى للمنطقة، فإن النشاط السياحى يصبح معزولاً وتفقد السياحة اتصالها بالجماهير وتتضاءل فائدتها بالنسبة للمنطقة كما ينعكس ذلك على الصورة السياحية التى تتكون لدى المواطنين بالمنطقة وإحساسهم بأهميتها فقد تتحقق الفائدة التجارية البحتة من المشروعات السياحية الموجودة بالمنطقة فى شكل أرباح وأسمالية، ولكن المنطقة نفسها وقطاعاتها الإقتصادية تظل بمنأى عن هذه الفوائد ويترتب على ذلك فى النهاية أن يصبح النشاط السياحى كنشاط منعزل. ولذلك فإنه قبيل البدء فى اتخاذ أى قرار يتعلق بالتنمية السياحية فى منطقة ما يجب البحث عن الحل الأمثل للإستفادة من كافة الموارد الإقتصادية وهذا يتطلب أن تأخذ فى الإعتبار النواحي التالية:

١- الإطار الطبيعى الذى يمثل الإحتياجات الضرورية للنشاط السياحى مثل الصناعات - المواد الأولية - المصايد - الزراعة.

٢- البناء الفنى الذى يتضمن طريقة إستغلال الموارد السياحية وتسهيل الوصول إليها.

٣- التوزيع السكانى وتطور حركة العمران بالمنطقة وأحوال السكان ومستوى المعيشة.

٤- السوق السياحى المحلى و الدولى وعلاقة ذلك بطريقة تهيئة وإعداد المنتج السياحى الذى ستقدمه المنطقة.

٥- الربط بمشروعات التنمية الإقتصادية بالبلاد بوجه عام.

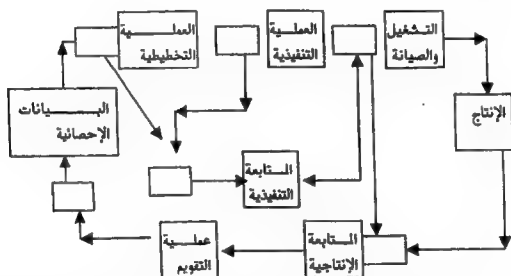
ب - دراسات تتعلق بتحديد علاقات المشروع بالمشروعات الماثلة والمكملة له ومدى التكامل والتناسق بينها.

ج- دراسات تتعلق بتصميم النظم المختلفة لأنشطة المشروع.

د - دراسات تتعلق بوضع خطة التنفيذ للمشروع مع تحديد زمن التنفيذ الذى يتناسب مع قدر معين من التكلفة والتى يتم على أساسها بدء المشروع وبالتالي تحقيق أهدافه.

ويلاحظ أن التخطيط على مستوى المشروع مهما كان أسلوب التخطيط المتبع (سواء تخطيط شامل أو قطاعى أو أقليمى) فقد يكون المشروع مرتبط بخطة شاملة أو غير مرتبط وفى أى الحالتين فإن التخطيط للمشروع يعتبر من الإعتبارات الأساسية لنجاحه ويوضح الشكل التالى :-

مخطط العملية التخطيطية والتنفيذية للمشروع



ومجمل القول لا يمكن النظر إلى السياحة كظاهرة إقتصادية مجردة إذ أنها تؤثر وتتأثر بدرجة كبيرة بالظروف والأوضاع الإجتماعية المحيطة بها، لذلك كانت النظرة الشاملة للمخطط السياحية التى تأخذ فى إعتبارها النواحي الإقتصادية والإجتماعية المتعددة الجوانب من القواعد الأساسية للتنمية السياحية.

وعند إعداد خطة لتنظيم المنطقة السياحية فإنه ينبغي أن تأخذ في الحسبان مجموعة العوامل المؤثرة ونبحث عن الحل الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى عن طريق التنسيق بينها جميعاً في إطار واحد، وإقامة مركز سياحي بالمنطقة التي يتوفر بها مقومات سياحية، يتوقف بدرجة كبيرة على طرق إستغلال هذه المقومات السياحية.

والخطة المتكاملة للقطاع هي مرحلة متقدمة في التخطيط حيث يتم إعداد خطة استثمارية يتولى تنفيذها أجهزة متنوعة، وتقوم الخطة على أساس تقدير حجم الاستثمارات وفقاً لتقسيم هذه الموارد بين مجموعة الأنشطة التي تضمنها الخطة وفقاً للأولويات التي يجب أن تكون على أساس تقديرات واقعية من التكاليف والإيرادات المتوقعة وفي الغالب يواجه مثل هذا الأسلوب في التخطيط إختناقات متعددة تتعلق بالمستلزمات السلبية سواء المحلية منها أو المستوردة وكذلك نوعية العمالة والكوادر الإدارية المطلوبة لتنفيذ المشروعات والإشراف عليها.

ثالثاً: العلاقات بين مختلف أنواع التخطيط السياحي؛

يجب التأكيد على ضرورة وجود علاقات بين مختلف أنواع التخطيط سواء كان قومياً، أو إقليمياً، أو على مستوى المحافظة كلها، أو قطاعياً، أو مشروعاً واحداً. بحيث يكمل كل نوع منها النوع الآخر، بمعنى أنه يجب ألا يتم كل منها بمعزل عن الآخر. فإن كل نوع من أنواع التخطيط يتصل بالأنواع الأخرى رأسياً من مستوى إداري أو جغرافي للآخر وأفقياً عن طريق فئات وظيفية.

ولكل نوع من أنواع التخطيط مزايا وعيوب ودور معين يؤديه وقدر من الأهمية يختلف باختلاف المستوى الجغرافي والإداري.

– فالتخطيط الكلي خاصة ذو الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية تبرز أهميته على المستوى القومي/ الإقليمي/ المحافظة، إلا أنه يصبح أقل أهمية على المستوى الأدنى الجغرافي/ الإداري.

– التخطيط القطاعي فيمكن أدائه على كل المستويات.

- ويعتبر تخطيط المشروعات أكثر أهمية نسبياً: على مستوى المحليات والراكرز، بينما يكون أقل أهمية على المستوى القومى والإقليمى وعلى مستوى المحافظة.

- وتحدد خطط التنمية القومية والأقليمية الأهداف والسياسات العامة، كما تعتبر الإطار العام لوضع خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية والخطط القطاعية للمحافظة، وبالتالي، فإن خطط المحافظة و الخطط القطاعية، التى أحسن إعدادها، يمكن أن تقدم المدخلات اللازمة لأعداد خطة التنمية الخمسية القومية التالية.

كما أن خطة تنمية المحافظة يجب أن تتيح التوجيه اللازم لإعداد الخطط القطاعية للمحافظة والإطار الذى يتم فى نطاقه إجراء التنسيق والإتساق بينها.

وبالتالى، فإن هذا الخطط القطاعية يمكن أن تتيح المعلومات القطاعية اللازمة لتطوير خطط التنمية. وكذلك تقدم الخطط الشاملة، مثل خطط التنمية والخطط القطاعية للمحافظة التوجيه اللازم فى شكل أهداف واستراتيجيات وأولويات لتخطيط وتنمية المشروعات، كما أن تخطيط المشروعات بدوره يجعل الخطط الأكثر شمولاً أكثر دقة، وذلك بتطويرها وتجهيزها للتطبيق العملى، مع تعديلها فى بعض الأحيان.

هذا ويوضح الشكل التالى العلاقات بين الأنواع المختلفة للتخطيط ويصور التفاعل والترابط بين عمليات التخطيط القطاعى والتخطيط الإقليمى من حيث :

١- الترابط القطاعى بين المشروعات التى تغطى عدد من المحافظات مثل مشروعات الطرق الكهرياء....الخ.

٢- برامج الصيانة المختلفة للمحافظة بالنسبة لشبكات المياه والكهرياء....الخ.

٣- خطط المحافظات والأقاليم ذات المكونات القطاعية.

العلاقات المتبادلة بين الجهات العملية التخطيطية والجهات المعنية بالتخطيط

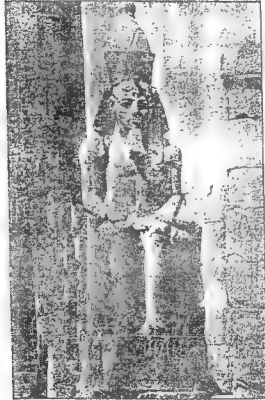
العلاقات المتبادلة بين مراحل العملية التخطيطية والجهات المعنية بالتخطيط

العلاقات المتبادلة بين عمليات التخطيط القطاعي وعمليات التخطيط الأقليمي

نوع العلاقات المتبادلة الأنشطة المتداخلة	المحافظات والمراكز القطاعات	محافظلة (أ) مركز	محافظلة (ب) مركز	محافظلة (ج) مركز	محافظلة (د) مركز
• الترابط الإقليمي المشترك	١- شبكات الطرق	تصور لأقاليم متعددة			
	٢- شبكات المياه				
• التخطيط على مستوى أكثر من محافظة.	٣- شبكات توليد الكهرباء	رئاع الصيانة البجلة			
	٤- مشروعات الصرف الصحي.				
• تحديد الأولويات القطاعية عبر المحافظات.	٥- ورش الصيانة.	رئاع المحافظات المتعددة			
	٦- وحدات السرعة				
• المصاحل الزمنية للأنشطة القطاعية عبر المحافظات.	٧- الصحة.				
	٨- المدارس.				
• التخطيط الإقليمي المتعدد.	٩- المجمعات الزراعية الصناعية.				
	١٠- السياحة.				

المصدر - المكتب الاستشاري كيموتكس - مرجع سابق.

الفصل الثالث
أدوات حل مشكلات
التخطيط السياحي



الفصل الثالث

أدوات حل مشكلات التخطيط السياحي

١- الأهداف :

- تجتزل دراسة الأهداف أهمية خاصة فى الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف.

مفهوم الهدف :^(١)

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتي تتمثل فيما يلى :-

أ - الأغراض "الغيات" : هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالوسائل الشخصية.

ب - الغايات : هى أهداف قصيرة الأجل .

ج - القيم : هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د - النهايات : هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.

هـ - المعيار : هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية .

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى

تتطلب بشكل أساسى ما يلى :-

أ - البدء بتحديد الهدف العام.

ب - اكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل

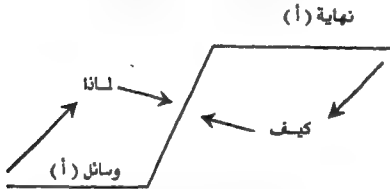
تحقيق هذا الهدف.

(١) د. محمد الصيرفى - التخطيط الإبداعي - مؤسسة حورس الدولية .

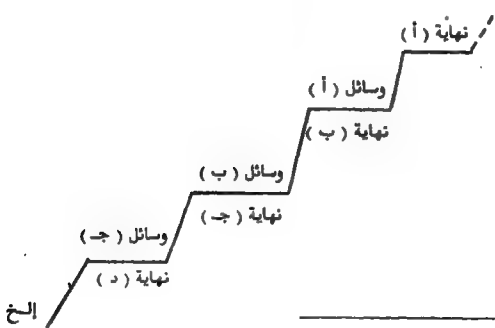
ج - اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وتظهر سلسلة الوسائل والنهايات أن الوسائل تعمل في أدنى مستوى فتصل إلى النهاية في أعلى مستوى على النحو الذى يظهره الشكل التالى: ^(١)

العلاقة بين الوسائل والنهايات



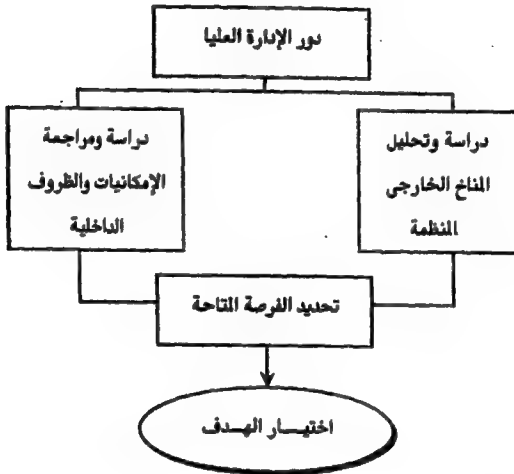
وأبسط شكل للعلاقة الوسائل والنهايات يتحقق إذا كان من الممكن أن تستخدم الوسائل (أ) للوصول إلى النهاية (أ) مباشرة ولكن فى معظم الأحوال نجد أن .. الوسائل (أ) تصبح بذاتها نهاية فرعية وهكذا على النحو الذى يظهره الشكل التالى :



(١) د. شوقي حسن عبدالله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ م ص ٧٦.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التي تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالي العملية التي يتم بها اختيار الهدف.

طريقة اختيار الهدف



مجالات الأهداف :

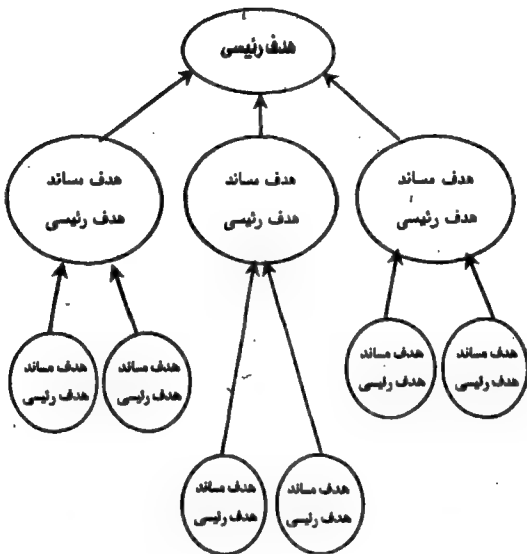
يقصد بمجالات الأهداف : أنواع الأهداف ، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف. وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى :

(١) الهدف الرئيسي : هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويميطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع ويعتبر ذلك الهدف هو أول الأهداف التى يتم وضعها عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنظمات فيما يلى :

- ١- نصيب محدد من السوق.
 - ٢- الابتكار والتجديد.
 - ٣- ربحية متزايدة.
 - ٤- أداء متطور للعاملين.
 - ٥- موارد مادية وبشرية متوافرة.
 - ٦- مستوى متطور من الخدمات المقدمة للعاملين والملاء.
 - ٧- التزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- أما الأهداف الرئيسية على مستوى الأفراد فتتمثل فى :

- ١- تحقيق الذات .
- ٢- الاحترام والتقدير.
- ٣- الحب والتآلف الاجتماعى.
- ٤- الأمان.
- ٥- الحاجات الفسيولوجية.

(٢) الأهداف المساندة : هى مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطوة. مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



فمثلاً حينما يكون الهدف الرئيسي :

تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام بنسبة ١٠٠٪ سيكون

• الهدف مساند (١) :

- عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم .

• هدف مساند (٢) :

- إعداد برنامج تدريبي لرجال البيع

٢- هدف مساند (٣) :

- إعداد برنامج مكافآت رجال البيع المهرة.

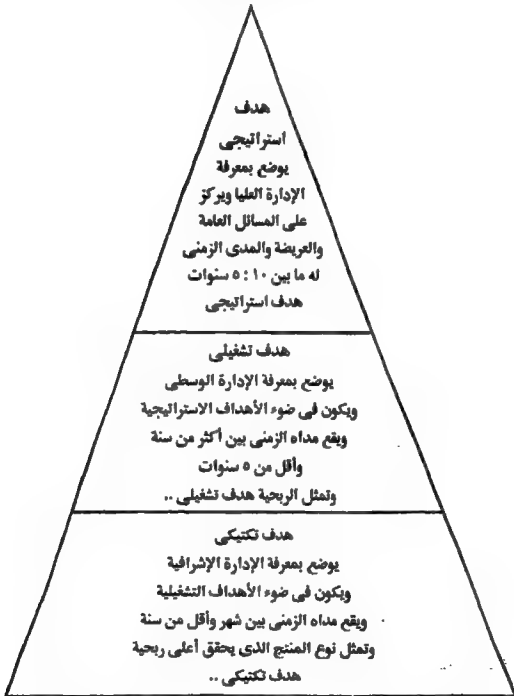
(٣) الهدف الاستراتيجي : وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمني له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى ، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجي لأي منظمة.

(٤) الهدف التشغيلي : وهو هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون في ضوء الأهداف الاستراتيجية ويقع مداه الزمني بين أكثر من سنة وأقل من خمسة سنوات وهو متوسط الأجل ، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلي لأي منظمة.

(٥) الهدف التكتيكي : وهو يوضع بمعرفة الإدارة التنفيذية وفي ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة الهدف التكتيكي لأي منظمة.

والشكل التالي يوضح تلخيصاً لهذه الأنواع من الأهداف .

الهدف والمستويات الإدارية



٦- الهدف التعادلي :

وهو ذلك الهدف الذى يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء.

٧- الهدف التحسينى :

وهو ذلك الهدف الذى يتضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

ويوضح الشكل التالى الأنواع المختلفة للأهداف وذلك حسب التقسيمات المختلفة لها مع مراعاة أن هذه التقسيمات لا تضع حدوداً فاصلة بين الأهداف.

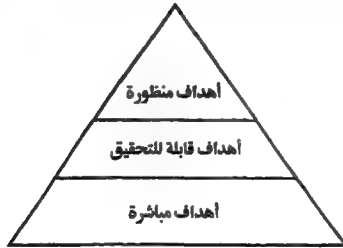
أنواع الأهداف



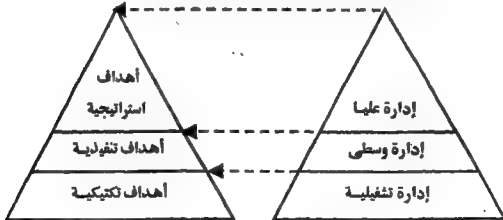
خصائص الأهداف^(١)

١- خصائص التدرج الهرمي :

تتدرج الأهداف ، من أهداف منظورة تمثل نهايات تتجه نحوها المنظمة وهى بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهى التى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها ثم أهداف مباشرة وهى أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها وذلك كما يتضح من الشكل التالى.

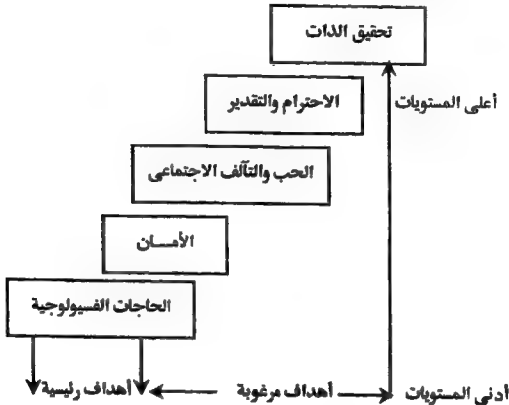


وتتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأجل إلى أهداف تنفيذية متوسطة الأجل ثم إعداد تكتيكية قصيرة الأجل.



(١) د. حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات - اتجاه شرطى - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ٩٠.

كما تتدرج الأهداف على المستوى الفردي على النحو التالي :

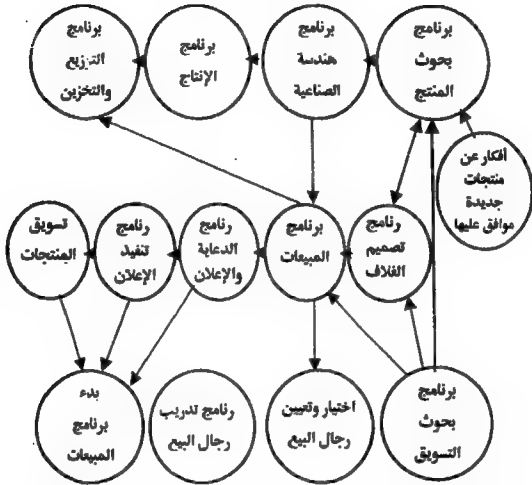


٢- تشابك الأهداف :

إن تحقيق الأهداف لا يتم على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل مشكلة تتمثل حلقاتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليست متناقضة لأن المنظمة لا يمكن أن تعمل بكفاءة في ظل أهداف متناقضة.

وتتضح علاقات الأهداف بعضها ببعض من الشكل التالي حيث يظهر السهم كيف أن تحقيق أهداف البرامج المختلفة يتوقف على تحقيق أهداف برامج أخرى في نفس المستوى أو مستوى أعلى أو أدنى من المستويات الإدارية.

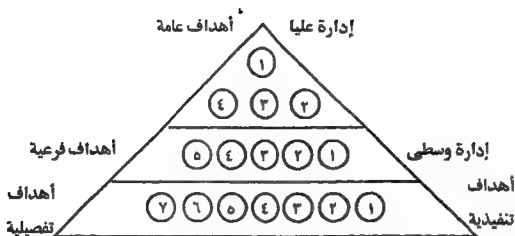
شبكة الأهداف (١)



٣- تعدد الأهداف :

إن تحديد الأهداف العامة للمنظمة لا يعني تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إداري يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف في المتوسط ويفضل بصفة عامة ألا تزيد عدد الأهداف عن عشرة أهداف فقط في المتوسط ويلاحظ أن الدعامات الرئيسية لفكرة الإدارة بالأهداف هي اعتمادها على مجموعة من الأهداف وليست هدفاً واحداً غير أن عدد هذه الأهداف يتدرج حسب كل مستوى على النحو التالي الذي يوضحه الشكل التالي :

(١) المرجع السابق ص ١٤٥ .



٤- الدفع المتبادل للأهداف :

يجب أن يؤدي تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين بها ومن ثم يؤدي تحقيق أهداف العاملين إلى حفزهم لعمل شيء مقابل ذلك وهو تحقيق أهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع والأمر يحتاج هنا إلى أن يتبع القادة أساليب متنوعة تهدف إلى إثارة الطريق أمام الرؤوسين لتحقيق أهدافهم وجعل الوصول إليها أمراً سهلاً مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح وإزالة أي عقبات قد تمنعه من أن يعمل بكفاءة.

٥- استبدال الأهداف :

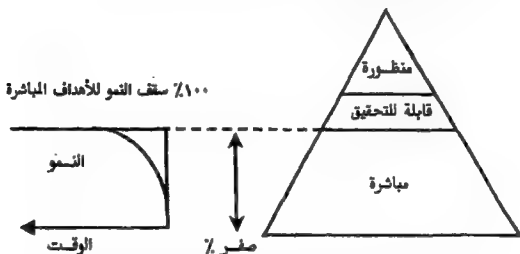
ونقصد به أنه في الظروف الغير عادية تستطيع المنظمة أن تضع أهداف أخرى تمكنها من مواجهة هذه الأمور الطارئة ولكن ينبغي أن يكون ذلك لفترات محدودة وإلا عدلت أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التي قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

٦- النمو التنظيمي للأهداف^(١) :

ويقصد بالنمو التنظيمي للأهداف التحرك نحو هدف معين وهو بذلك يختلف عن التنمية التنظيمية والتي تعنى عملية تجميع جديدة لصياغة أهداف

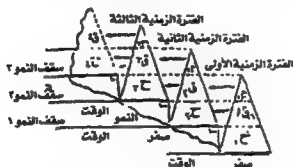
(١) د. شوقي حن عبدالله - أصول الإدارة - مرجع سبق ذكره - ص ٧٦.

قابلة للتنفيذ ولكنهما (أى النمو والتنمية) ظاهرتان مرتبطتان فالتنمية تخلق الطاقة لنمو جديد وما أن يصل النمو إلى منتهاه فى ظل المرحلة الحالية للتنمية تحدث الضغوط تجاه التنمية وتؤدي الابتكارات الجديدة إلى مراحل أعلى من التنمية وإمكانات نمو جديدة .. غير أن كل تنمية لها سقف للنمو وكلما اقتربنا من هذا السقف يكون تحقيق دفعات من النمو أكثر صعوبة.



وتستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة ويتحقق ذلك متى سمح وقت إنجاز التدرج الهرمى لأهداف المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقييد بسقف النمو كما هو موضح بالشكل القالى :

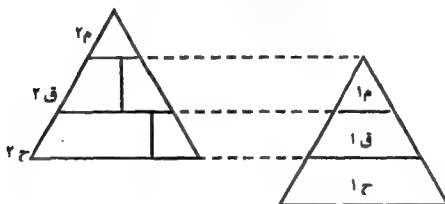
العملية الديناميكية لإنجاز الأهداف



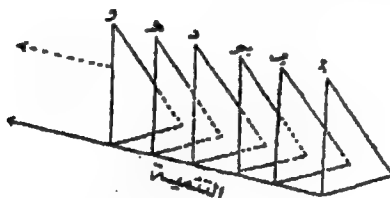
← الحركة مع الوقت ←

وعندما تتحرك الأهداف الخاصة بالتدرج الهرمي إلى أسفل بمعنى أن الأهداف المنظورة تصبح قابلة للتحقيق - والقابلة للتحقيق تصبح مباشرة - فإن الأهداف عند أى مستوى بعد هذا التحرك قد تشتمل على الجديد والحالى والقديم وذلك على النحو الذى يوضح الشكل التالى^(١):

مركب التدرج الهرمى للأهداف

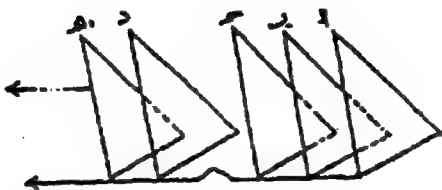


ومع تحرك المنظمة نحو أهدافها تكون عملية تحديد الأهداف عملية تطويرية أما أن تتم فى شكل مراحل منفصلة ومميزة بين الفترة الزمنية الأولى إلى الثانية فالثالثة .. إلخ. أو قد يتم التحرك بسرعة نتيجة ابتكار رئيسى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



تنمية الأهداف بشكل تطورى

(١) د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥ .



تنمية الأهداف على أثر تنمية ثورية

أهمية تحديد الأهداف :

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلي :

- ١- لأنه في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المواجه المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.
- ٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الراححة.
- ٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب يجعل العامل أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.
- ٤- لأن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.
- ٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقياً ورأسياً يمثل نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.
- ٦- لأن المسؤول صاحب الكلفة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمرجرات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالي سيخضع لرأى الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

تحديد الأهداف^(١)

يعد تحديد الهدف من أهم إجراءات التخطيط لما له من أهمية فى التأثير على الإجراءات والراحل التالية، فالتخطيط لا يتضمن عملية وضع القرار فحسب وإنما يرتبط بالقرار المتصل باختيار البدائل المرتبطة باستخدام المصادر بطبيعة الهدف المراد تحقيقه. لذلك فإن أهم المشاكل التى تواجه المخططين فى هذا المجال هى المشاكل المرتبطة بعدم الوضوح أو الدقة فى تحديد الأهداف وصياغتها، وقد يكون الهدف بلا معنى أو قد يتعارض مع مصالح أخرى، وهذا يضاعف من حجم المشاكل المرتبطة بالتخطيط ونظراً لأن مسئولية تحديد الأهداف يقع جانب منها على عاتق الساسة فغالباً ما تثار مسألة علاقة السياسة بالتخطيط.

والتصفح للكتابات العلمية فى مجال التخطيط السياحى يلاحظ على الفور أنه ليس هناك منهجاً متفقاً عليه لتصنيف الأنشطة التخطيطية.. ومن العبارات ذات الدلالة فى الإدارة المعاصرة أن مسئولية الإدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التى تتولاها، وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة. وطبيعى أن تتحدد تلك الكفاءة بمقدرة إدارة المنظمة على وضع أهداف سليمة وواقعية، ثم القيادة السليمة لجهود العاملين نحو الأهداف، وعليه فوجود الأهداف يساعد فى التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى تحقيق التنسيق والمتابعة.

ومن البديهي أن جميع الأهداف لا يمكن تحقيقها فى وقت واحد أو فى فترة زمنية محددة، ولذلك فإن جهود الإدارة والمؤسسة توجه لهدف واحد يمثل أولوية على أن توجه بعد ذلك إلى تحقيق أهداف تالية من حيث الأهمية. وهناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين بأن الفرد يسعى لتحقيق هدف واحد، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الإنسان لا يستطيع أن يرى فى موقف واحد

(١) د. عبدالفتاح مصطفى غنيم - التخطيط السياحى - الإسكندرية - ٢٠٠٢ - ص ٢٥ - ٢٨.

أو فى وقت واحد إلا هدفاً واحداً، وهذه نظرة غير واقعية. لأن وجود هدف واحد بالنسبة للمخطط يعنى عدم قدرته على التلائم والتوافق مع البيئة المحيطة به، والشئ الطبيعى هو وجود عدة أهداف تسعى إليها الإدارة المخططة مع إعطاء أولويات لهذه الأهداف.

إن المرحلة التالية لتحديد الأهداف هى تحويلها إلى مجموعتين رئيسية ومساعدة. وتعرف الرئيسية بأنها تلك الأهداف التى لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها، ومن أمثلتها تحقيق الربح. أما الأهداف المساعدة فهى ذات طبيعة وسيطة ولها أهميتها فى تحقيق الأهداف الرئيسية بمعنى أنها وسيلة وبمعنى آخر قد تكون هناك عدة أهداف وسيطة لتحقيق الهدف الرئيسى.

خطوات تحديد الأهداف :

١- إن نقط البدء فى تحديد الأهداف هى البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة، حيث أن استكشاف البيئة يوضح المعوقات والتهديدات القائمة فيها لطبيعة العمل السياحى.

٢- التقييم الموضوعى لنقاط قوة المنظمة السياحية ونقاط ضعفها، وقد تكون القوة السمة السابقة، وقد يكون الضعف المستوى الإدارى أو الكوادر الفنية.

٣- تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل.

٤- تحديد الأهداف متوسطة الأجل وقسرة الأجل.

٥- قيام الإدارة بمتابعة مدى التقدم فى إنجاز الأهداف السابق تحديدها.

كيف يمكن تحديد الأهداف :

يمكن تحديد أهداف التخطيط بطريقتين : إما عن طريق تحديد هذه الأهداف بطريقة ثابتة، وإما بالتوصل إلى أهداف مثلى تبعاً للموارد المتاحة والقيود المفروضة على الاقتصاد القومى. ونشهر بإيجاز إلى هاتين الطريقتين.

التخطيط بأهداف ثابتة :

وفى هذه الطريقة تحدد الملطة السياسية الأهداف المراد تحقيقها مسبقاً، ثم يقوم القائمون بالتخطيط ببيان كيفية تحقيق ذلك، ومن أمثلة

الأهداف الثابتة مضاعفة الدخل القومي في عشر سنوات ، القضاء على عجز ميزان المدفوعات ، مضاعفة الإنتاج الصناعي .. إلخ.

وعادة ما تتحكم الرغبة في تحقيق نمو سريع في تحديد هذه الأهداف، ولاشك أن محل هذه الرغبة لا يختلف عليها اثنان، ولكن يعاب على هذا المنهج ما يأتي :

١. قد لا تتفق ومبدأ الواقعية حيث يكون هناك اتجاه نحو المبالغة في الأهداف المختارة.

٢. قد تؤدي المبالغة في هذه الأهداف إلى آثار سيئة وخصوصاً فيما يتعلق بتخصيص الموارد، مما ينتج عنه وجود طاقات عاطلة في بعض أوجه النشاط، واختناقات في الإنتاج في الأنشطة الأخرى.

٣. يفتقر التحديد المسبق للأهداف على جانب كبير من المرونة الواجب توافرها في التخطيط السليم.

التخطيط بأهداف مثلى :

وفي هذه الحالة يتم تحديد أهداف الخطة بطريقة الحلول المثلى، أى أنه يتم حصر شامل للموارد المتاحة والوسائل التكنولوجية المتوافرة، ثم في ظل القيود المفروضة على المخطط يتم تحديد الأهداف التي تحقق أقصى قدر ممكن من الرفاهية، ومن أمثلة الأسئلة التي يجيب عليها التخطيط بأهداف مثلى : ما هو معدل نمو الدخل الأمثل الواجب تحقيقه؟ ما هو سعر الصرف الأمثل؟ ما معدل الضريبة الأمثل؟.. إلخ، وعموماً يؤدي التخطيط بأهداف مثلى إلى الحصول على أقصى ما يمكن تحقيقه من نتائج في ظل الموارد المتاحة مع تلافي المشكلات التي تنجم عن اتباع التخطيط بأهداف ثابتة .

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

١- المؤثرات البيئية الخارجية :

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

٢- الموارد المتاحة للمنظمة :

فالمنظمات الضخمة ذات الإمكانات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوز وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

٣- العلاقات المتبادلة :

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل المنظمة ذاتها تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليها طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضع السياسة الاستراتيجية أنفسهم - فكما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

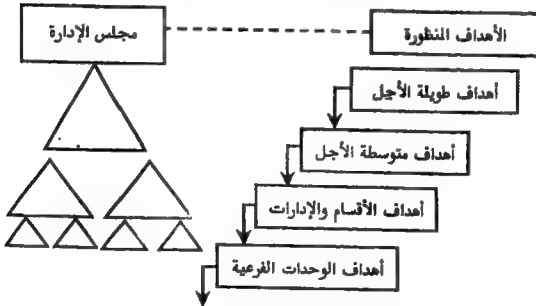
٤- مجموعة القيم والاتجاهات :

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردى وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم فى المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحولون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف

١- الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف :

- ١- تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
 - ٢- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.
 - ٣- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
 - ٤- تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.
 - ٥- في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.
 - ٦- ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى^(١) :
- الأسلوب التقليدي في صياغة الأهداف



(١) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ١٤٩ .

٢- الأسلوب الحديث في وضع الأهداف^(١) :

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية :

- ١- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها.
- ٢- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
- ٣- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الإيجابي في أعمالهم.
- ٤- أن الإدارة بالأهداف هي المجال الوحيد الذي يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفي نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم في تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد في أهداف عامة مشتركة.
- ٥- أن الإدارة بالأهداف ينبغي أن تعمل على إعادة صياغة بطاقات توصيف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.
- ٦- أن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تتربط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

شروط صياغة الأهداف هي :

١- التركيز على النتائج وليست الأنشطة

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي :

- ١- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب بين خمسة إلى عشرة أهداف.
- ٢- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.
- ٣- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.
- ٤- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجهد الواجب توافره فيها.

(١) د. سيد الهواري - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي - كلية عين شمس - ١٩٧٦

- ٥- يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.
- ٦- يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات.
- ٧- يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً.

والآن لاحظ الفرق بين الأنشطة والنتائج

❖	تطوير المنظمة	←	نشاط
❖	منظمة متطورة	←	نتيجة
❖	تطوير المنتجات	←	نشاط
❖	منتجات مطورة	←	نتيجة
❖	تطوير الأداء	←	نشاط
❖	أداء مطور	←	نتيجة
❖	تغيير السلوك	←	نشاط
❖	سلوك مطور	←	نتيجة
❖	تمويل الاستثمارات	←	نشاط
❖	استثمارات ممولة	←	نتيجة
❖	وضع خطة الإنتاج	←	نشاط
❖	إنتاج مخطط	←	نتيجة

٢- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب .. فمثلاً

قل	ولا تقل
الربحية	خفض السرقات
الإنفاق	تقليل الإنفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
.....	تخفيض الخسائر
.....	تعظيم المنفعة الكلية

٢- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور

حول :

❖ الكمية ❖ الجودة ❖ التكلفة

ومن أمثلة النتائج الرئيسية :

❖ الاستراتيجية طويلة المدى ❖ العائد على رأس المال

❖ مستويات الإنتاج ❖ التدرج المهني

❖ المهارات الفنية ❖ عدالة الأجور

ومن أمثلة النتائج الفرعية :

تلك النتائج المرجوة نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب

وظروف العمل الجيدة .. إلخ.

٤- التركيز على النتائج القابلة للقياس

❖ النتائج الغير قابلة للقياس نسيانها أفضل.

ويمكن أن تكون المقاييس في شكل :

❖ قيمة ❖ وحدة ❖ نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي :

حجم المبيعات / لكل محافظة

حجم المبيعات / لكل منطقة

حجم المبيعات / لكل حي

حجم المبيعات / لكل سلعة

حجم المبيعات / لكل عميل

ولكى يمكن قياس هدف فإنه ينبغي توافر جانب أو أكثر مما يلي :

❖ زيادة أو نقص القيمة

❖ زيادة أو نقص في المعدل.

❖ زيادة أو نقص فى الحجم.

❖ زمن أو تاريخ الإنجاز.

فمثلاً : شراء الكميات التى نحتاج إليها من البلوييف هدف ردى.

شراء خمس علب من البلوييف اليوم هدف جيد .

لاحظ إن وضع مقياس النتائج هو بمثابة الاتفاق النهائى على أنواع

الأهداف.

٥- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق.

❖ فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط

مستقيم وممتد إلى مالا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.

❖ ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذ وتقدير

الوقت اللازم لإنجازها.

❖ ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة الطرق

الفنية المتاحة.

٦- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تدخل مع المناصب

الأخرى.

لهذا فإن علينا أن نسأل أنفسنا لماذا .. ؟

لكل مجال نتيجة نصل إليه حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب

هو فى نفس الوقت مجالاً لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلاً : قد يكون ضمن أنشطة التدريب :

❖ تصميم البرامج التدريبية .. لماذا؟

❖ لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات .. لماذا؟

❖ لرفع كفاءة قرارات المديرين.

لاحظ تم التدخل هنا فى مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لسيطرة

التدريب وحده وإنما لسيطرة المدرب والمتدرب والوسيلة التدريبية .

٧- التركيز على الهدف الفعال^(١) :

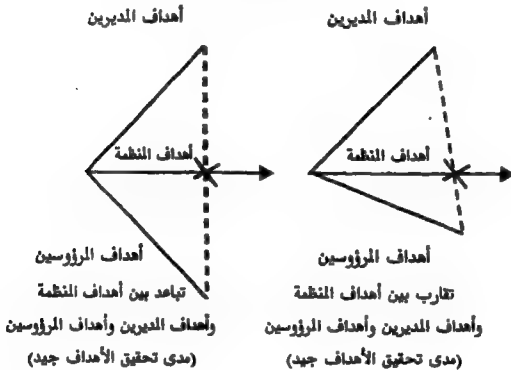
ولكى يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية :

أ- مبدأ القبول :

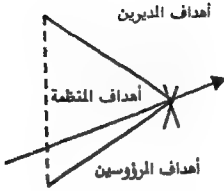
أى أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالملطوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد. وإذا اعتبرنا أن أهداف المنظمة هى محصلة لأهداف الرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذى يوضحه الشكل التالى.

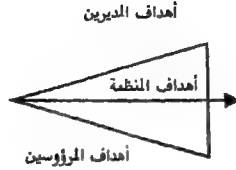
الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



^(١) الاستراتيجيون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمخسبة بالنتائج (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص ٥٤.



تضارب بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف الرؤوسين
(خسارة واضحة في تحقيق الأهداف جيد)



تكامل بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف الرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف ممتاز)

ب- مبدأ التحقيق :

أى أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

ج- مبدأ التحفيز :

❖ إن العلاقة بين الرؤساء والرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه.

❖ وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.

❖ ولابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

د- مبدأ البساطة :

حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فى عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف

المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ الهم دون إصابتهم بالإحباط ويفضل دائماً أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية :

ضبط	تحليل	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مقابلة	تمييز	تحديد	إنشاء	ذكر
إصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	إيضاح	كتابة	إلخ

هـ- مبدأ الاتصالات :

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة فى الاتصالات المستمرة - سواء كانت شفوية أو تحريرية - على الأهداف الأساسية .

أ- التركيز على المسؤوليات التى تقطعها النتائج^(١)

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة

مكونات هى :

الروتين :

وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك يحتاج أن يغطى بالأهداف.

حل المشاكل :

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للمودة بالعمل الروتينى إلى مستقبل مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل فى شكل أهداف.

(١) د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير من الناصر ولا سنة النشر - ص ٥٨ .

التجديد

ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.
هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة.

كيف تكشف المياغة الرديئة للأهداف

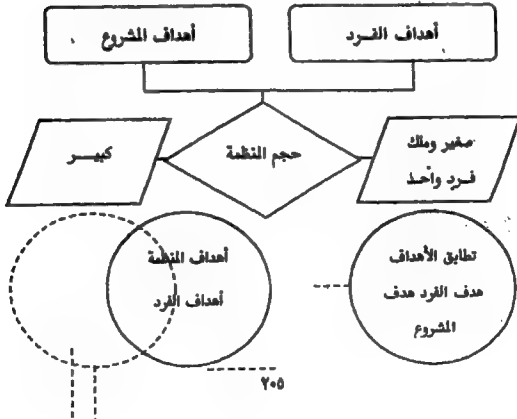


التعارض بين الأهداف

لدى كل منا مجموعة معقدة من الأهداف بعضها متعارض والآخر متكامل وكثيراً منها ليس له إلا علاقة محدودة بالأهداف الأخرى وعندما نطالب بتحقيق أهداف معينة من المحتمل أن تتعارض مع أهداف أخرى ومن ثم فإن هذه العملية تتطلب التنسيق بين الأهداف وما يحدث على مستوى الفرد يحدث أيضاً على مستوى المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إزالة هذا التعارض بين الأهداف وذلك يتطلب الصراحة فى التعبير عن الأهداف ثم محاولة وضع أولويات للأهداف المتعارضة.

ويلاحظ أنه ينبغي السعى نحو إزالة التعارض بين أهداف الفرد والمنظمة التى يعمل بها حيث يكون الوضع المثالى هو التوافق التام بين هدف الفرد وهدف المنظمة التى يعمل بها أما إذا تعارضت تلك الأهداف فإن ذلك سوف يعرقل العمل بالمنظمة ويؤدى إلى تكوين التنظيمات الغير رسمية ويزيد من قوة تلك التنظيمات إلى الحد الذى قد يؤدى إلى تقويض المنظمة ككل — والشكل التالى يوضح التوافق من هدف الفرد والمنظمة .

التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة



مكونات الأهداف الجيدة

تعتمد جودة الأهداف على ظروف البيئة المحيطة كما تعتمد على الموارد المتاحة والتي تخصص لذلك، وتعتمد أيضاً على الدوافع التي تسيطر على أصحاب الوظائف القيادية المسئولة عن تحقيق الأهداف، وأهم الصفات التي تميز الأهداف الجيدة هي:

١- أن يكون الهدف محدداً بطريقة علمية : ويمكن قياسه، ولا شك أن الناحية الكمية هي أهم خصائص الأهداف العملية. فيمكن وضع أهداف المكاتب السياحية في شكل عدد من الوحدات المنتجة أسبوعياً أو نسبة مئوية للطلب.

٢- أن يكون الهدف محدداً بطريقة وظيفية : بمعنى هل الأهداف عملية ويمكن تحقيقها، وهل تحقيقها يتوقف على عوامل تخضع لسيطرة المسؤولين عنها، وعلى سبيل المثال. حدد لدير أحد مكاتب التسويق السياحي هدف يرمي وهو ٢٠,٠٠٠ جنيه شهرياً، وتعتمد إمكانية تحقيق هذا الهدف على متغيرات مختلفة. مثل تشكيلة السياح الوافدة من الأوروبيين والعرب، وحالة الطقس شتاءً، ونلاحظ أن المدير المذكور ليس له سيطرة بالنسبة لمتغير وصول السياح العرب لأنهم يأتون صيفاً.

٣- أن يصاحب الهدف تحديد كامل للقيود الموضوعة عليه : توجه القيود ضمنية، ومنها قيود العمليات - قيود الموارد - القيود الناتجة عن تعارض الأهداف. ولذا يجب أن يكون التعبير عن الأهداف من خلال جعل القيود في حدها الأدنى، وأن تتوافر المراحة في التعبير عن الأهداف، وأن توضع أولويات للأهداف المتعارضة واعتبار الأهداف الأقل أهمية بمثابة وسائل للأهداف الأكثر أهمية.

الأهداف العامة للتخطيط السياحي

- ١- التخطيط يمنع ظهور مشاكل المستهلكين "السياح".
 - ٢- التخطيط إثابة للمستثمرين ولتحقيق أرباحهم.
 - ٣- التخطيط حماية للموارد البيئية فى الدولة أو الإقليم.
- الأهداف المحددة للتخطيط السياحي :**
- ١- العمل على زيادة الحركة السياحية بنسبة معينة سنوياً.
 - ٢- إشباع رغبات السائحين.
 - ٣- الحصول على العائد السياحي بنسبة معينة.
 - ٤- العمل لرفع مستوى معيشة سكان الإقليم السياحي.
 - ٥- المحافظة على التراث الحضارى والمعمارى.
 - ٦- زيادة العمالة المدربة فنياً فى المنطقة أو الإقليم.
 - ٧- المشاركة الشعبية فى التخطيط السياحي.

الأهداف القومية للتخطيط السياحي^(١)

الأهداف القومية للسياسة السياحية الشاملة هى أهدافاً وصفية عامة وليست أهدافاً تفصيلية. فالسياسة السياحية العامة تبدأ برسم الأهداف القومية من استراتيجيات التنمية السياحية المتعددة، والخطة القومية، والخطة المحلية. والخطة القطاعية، لتكون هادياً لهذه العملية. وتتضمن الأهداف القومية للسياسة مجموعة أهداف وهى على النحو

التالى.

أهداف اقتصادية :

- ١- زيادة معدل النمو السياحي. دعم ميزان المدفوعات، ويكون ذلك عن طريق:
- ١- زيادة عدد الزيارات السياحية.

(١) د. أحمد ملوخي - دراسات فى التخطيط السياحي بدون نشر سنة ٩٩ وما بعدها.

٢- رفع نوعية ومستوى السائح.

٣- ارتفاع معدل إقامة السائحين.

٤- زيادة معدل الإنفاق اليومي.

ويكون ذلك عن طريق تنوع مكونات العرض السياحي ، مع استحداث أنماط سياحية جديدة (مثل سياحة الصحارى - سياحة الواحات - سياحة المؤتمرات - سياحة التصوير - سياحة الفامرات - سياحة الحوافز - السياحة الريفية - السياحة العلاجية الطبيعية - السياحة الدينية - السياحة الثقافية (كحفلات الموسيقى والرقص والغناء الشعبى) - سياحة المناسبات - سياحة التسويق المشتركة والمقتنيات (الشوبنج) - سياحة الاستجمام والترويح وقضاء الأجازات على الشاطئ .. إلخ).

١- تلافى حدة التضخم عن طريق سياسات اقتصادية مدروسة.

٢- رفع مستوى مساهمة السياحة فى الرخاء الاقتصادى بزيادة الإنفاق السياحي داخل مصر من السائحين الأجانب والمحليين.

٣- أن خلق مجتمعات سياحية فى المناطق البعيدة هى أحد المساهمات فى التنمية الاقتصادية الإقليمية حيث تكون السياحة هى محور التنمية الرئيسى فيها مثل محافظة البحر الأحمر شمالاً وجنوباً ، وسيناء الشمالية والجنوبية ، وساحل البحر الأبيض المتوسط بمصر.

٤- زيادة فرص العمالة حتى تصل إلى مرحلة العمالة الكاملة فالسياحة مجموعة خدمات يعتمد فى أدائها على الإنسان وبالتالي المهارات المتوافرة فى العمال والموظفين ومدى إدراكهم وعيهم بأهمية العمل الذى يقومون به ، ويتحقق ذلك بالطرق التالية:

أ - تنظيم برامج تدريبية يتم إعدادها وتنفيذها وتقييمها.

ب- التعرف بالسياحة بين كل العاملين وأهميتها بالنسبة لهم ولمجتمعهم.

ج - الاستفادة بوسائل الإعلام فى معالجة القضايا الإنسانية والاجتماعية.

د - الصداقة وحسن المعاملة وإكرام الضيف والكلمة الطيبة.

٩- ومع توافر العمالة المتخصصة كماً ونوعاً واللازمة لتغطية احتياجات العمل السياحي في كل مستوى من مستوياته والمدرية تدريباً عالياً. وذلك للعمل في الفنادق والمحال العامة والشركات السياحية ومكاتب الطيران، وذلك عن طريق:

- * تدعيم كلية الفنادق والسباحة والمعاهد الفندقية.
- * تركيز الاهتمام بالعلوم السياحية الحديثة، وتطوير مناهج كليات ومعاهد السياحة والفنادق بما يساير الاتجاهات الحديثة.
- * إعداد برامج تدريب خاصة لديرى ورؤساء الأقسام المختلفة.
- * العمل على اجتذاب العمالة المصرية الموجودة بالخارج.
- * الاستعانة بالعمالة الأجنبية المتخصصة في حدود ضيقة.
- * إعداد برامج تدريب ملائمة لرفع المستويات الموجودة حالياً.
- * تدعيم المعاهد الفنية ومراكز التدريب وبرامج التلمذة بالمؤسسات الفندقية لتوفير الاحتياجات المطلوبة من العمالة الفنية.
- * التوسع في إنشاء مراكز التدريب للخدمات السياحية على اختلاف أنواعها ومستوياتها مع الاستفادة من البعثات الخارجية للتدريب فى المؤسسات المتخصصة.
- * وجود الصيغ التشريعية المناسبة التى تحكم عملية استخدام الأرض وهو أحد أهم متطلبات التنفيذ الناجح للخطط التنموية أولاً.

أهداف اجتماعية :

- ١- رفع مستوى الصورة السياحية لمصر فى الخارج.
- ٢- رفع مستوى الصحة النفسية للمواطنين عن طريق تشجيع وتنظيم السياحة الداخلية، والعمل على تدريب المواطنين على حسن استغلال أوقات الفراغ والأجازات استغلالاً صحيحاً.

٣- تجنب الصراع بين احتياجات السياح ومصالح السكان المقيمين، فكلما زاد تدفق الزوار على مكان، زاد خطر المضايقات وقلت الخدمات والتمسيات للمقيمين الدائمين، كما أن المشاكل الاجتماعية المتضمنة، يمكن أن يخفف من أمرها، عن طريق تخطيط دقيق.. ويجب التوكيد أيضاً على أن أى فقدان لخدمات، معناه من يعيشون فى الإقليم أو المدينة وعادة ما يعرضها أكثر المزايا الأخرى التى ربما لم تكن واضحة بالمثل والتى تنشأ من السياحة.

٤- العمل على حماية قيم المجتمع وتقاليد، فقد يحدث تبادل ثقافى يثرى كل من يسافرون ومن يستقبلون وصلات من هذا النوع قد تكون لها آثار معنية ولكنها قد تكون أيضاً مزعجة من الناحية الاجتماعية، والثقافات القومية والأساليب التقليدية للحياة قد تضعف بل وتتحطم بتأثير السياحة.

٥- أن الحياة المحلية والتقاليد الفردية الثقافية هى فى ذاتها معوقات جذب سياحى لها قدرها يجب الحفاظ عليها وعدم تأثرها بالنمو السياحى، مع تشجيع الاختلاط المنظم بين السائحين والمواطنين لزيادة فرص التفاعل الحضارى والتبادل الاجتماعى بينهما.

٦- تفادى الآثار السلبية للسياحة فظهور الترف فى منطقة ما حيث مستويات المعيشة المنخفضة قد تخلق قلقاً اجتماعياً.

٧- ضمان حسن أسلوب الضيافة للسائحين، بحسن معاملتهم وانضباط السلوك الفردى.

٨- تفادى الآثار السلبية على السلوك الاجتماعى ونظم القيم الدينية والسلوكية والتقاليد فى المجتمع.

٩- وضع النماذج والخطط الكفيلة بتوزيع السكان نحو الأفضل والأمثل فى كافة المناطق الحضرية والريفية ووضع البرامج المتناسقة لتنمية وتطوير هذه المجموعات وتحسين مستوى معيشتهم.

١٠- الاهتمام بالمصنوعات اليدوية والنشاطات الحضرية وبوجه خاص إحياء التقاليد، وطريقة حياة المواطنين لما تتميز به من خصائص طبيعية واجتماعية وحضرية تصلح عناصر جذب سياحية.

١١- يجب أن لا يشعر السكان المحليون بأنهم غرباء عن خطى التنمية بل يجب أن يصار إلى إشراكهم تدريجى وفعال فى عملية التنمية والنشاطات العديدة التى تستلزمها عملية التطوير السياحى للمنطقة ويتطلب هذا الأمر إعلاناً مستمراً وتوافق خطط التنمية السياحية مع المتطلبات والرغبات الحقيقية لسكان المنطقة ومع السمات الأساسية لمنطقتها.

الأهداف البيئية

١- حماية البيئة الطبيعية من أى تغيير فى خواص البيئة مما قد يؤدى بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الإضرار بالكائنات الحية، أو المنشآت، أو يؤثر على ممارسة الإنسان لحياته الطبيعية. أو التأثير على البيئة بما يقلل من قيمتها أو يشوه من طبيعتها البيئية أو يستنزف مواردها أو أن يضر بالآثار.

٢- المحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها والإقلال من حدة التلوث. وتشمل هذه المكونات الهواء - البحار - المياه الداخلية (نهر النيل والبحيرات المياه الجوفية) و الأراضى والمحيطات الطبيعية والموارد الطبيعية الأخرى.

٣- العمل على تفادى النمو العشوائى للعمران بصورة تقضى على الجمال الطبيعى الذى تتميز به تضاريس مصر الجغرافية وذلك عن طريق مراقبة الكثافة البنائية وخاصة فى المناطق السياحية وتحديد الطاقات القصوى للمشروعات السياحية وتزويدها بكل ما يلزم من تدابير لحمايتها ونظافتها وأمنها.

٤- الحفاظ على نوعية البيئة من خلال الحفاظ على الأبعاد الثلاثة لنوعية البيئة وهى:-

* وظيفية النظام البيئى .

✽ التربة والمياه ونوعية الهواء.

✽ متعة المنظر الطبيعي.

وهو ما يفيد بأنه لا ينبغي لأى نشاط اقتصادى أن يعتدى على نحو غير ملائم، على القدرة التجديدية والقدرة التماثلية أو الإنتاجية لنظم الإمداد بالحياة، ومن ثم فعلى المخططين ومتخذ القرار أن يقرر قيوداً مستديمة على الحقوق والالتزامات التى تمنحها للسياحة

٥- الكفاية الاقتصادية والفنية بمعنى أنه إذا أمكن إيجاد قيمة اجتماعية أعظم بإنفاق أقل و/أو استهلاك أقل للموارد فإن مثل هذه الاختيارات ينبغي التمسك بها، وهذه هى الإدارة الحكيمة والأساسية بالنسبة للبيئة والاقتصاد.

٦- العمل على وضع استراتيجيات التنمية السياحية التى تتفق والمصالح القومية. ووضع حدود التنمية فى المناطق الحساسة طبيعياً أو عمرانياً أو سياسياً، وإصدار القرارات اللازمة للسير فى تنفيذ قانون المحميات الطبيعية واتخاذ التدابير العلاجية والتصحيحية من وجهة النظر البيئية فى كل إقليم أو منطقة تصبح فيه البيئة فى خطر.

٧- العناية بالمدن والمناطق القديمة التى تمثل تراث الأمة وتاريخها كمناطق القاهرة الفاطمية كمنصر جذب سياحى هام.

٨- العناية بنهر النيل كشرهان حياة لمصر كمنصر جذب سياحى.

٩- تأكيد على التنمية المستديمة والاهتمام بعناصر ثلاثة وهى:

✽ الحافظ على تكامل بيئى.

✽ السعى لتحقيق كفاية اقتصادية.

✽ السعى لتحقيق العدالة التى تتصف بأنها تستوعب الأجيال الحاضرة

والأجيال المستقبلية وتأخذ فى الحسبان الظروف الثقافية والأحوال

الاقتصادية معاً. وحق الأجيال بالتمتع بالتراث الحضارى لمصر.

١٠- نشر وتوزيع المعلومات على السائحين والمواطنين لحفزهم على المحافظة

على البيئة وحمايتها من التلوث مع ضرورة الاهتمام ببرامج توعية

الجمهور وخاصة الشباب عن طريق برامج Public Awareness-Public Education

١١- أن تتولى السلطات السياحية دورها الفعال فى وضع القواعد وتنفيذ الخطط

السياحية وتنسيق دور الأجهزة المختلفة بطرقى مباشر وغير مباشر فيما

يضمن المحافظة على البيئة ومنع تدهورها على المدى الطويل.

١٢- ضرورة اشتراك المواطنين فى وضع القرارات المتعلقة بالتنمية السياحية فى

مناطقهم واختيار الأنشطة السياحية التى تتفق مع ظروفهم وتقاليدهم

حتى يمكن كسب الولاء والانسجام بين النشاط السياحى والمواطنين.

١٣- أن تتولى السلطات السياحية وضع استراتيجيات ثابتة للتنمية السياحية

للمناطق التى يكون من السهل تعرض التوازن البيئى فيها للمخاطر مثل

المناطق السياحية وشواطئ الأنهار والمواقع الأثرية والتاريخية النادرة.

١٤- أن يتم تجميع كافة القوانين والقرارات التى تحمى البيئة وتحافظ على

جمال الطبيعة والتراث الفنى والمعمارى فى موسوعة قانونية موحدة وإنشاء

جهاز إدارى يتولى مسئولية تنفيذ هذه القوانين وما يستجد من تشريعات

فى هذا المجال.

ومما لاشك فيه أن وضع هذه الضوابط موضع التنفيذ يحقق الأهداف

التالية :

أ - الحماية التامة لأراضى المواقع ذات المزايا الخاصة.

ب- اختيار المشروعات السياحية ذات الفوائد الإيجابية التى تتفق مع أنماط

الطلب المتوقع.

ج - يصبح النمو السياحى متفقاً مع مصلحة البلاد على المدى الطويل غير

متأثر بعوامل أو ظروف مؤقتة للتغيير.

د - حماية الثروة الزراعية والمحافظة على المساحات الخضراء والقيم والتقاليد الريفية باعتبار أن الزراعة أكثر الصناعات استقراراً.

الأهداف الفنية :

١- تحديد مكانة النشاط السياحي وأولوياته بين القطاعات الإنتاجية في الدولة تحديداً واضحاً، مع اعتبار تخطيط التنمية السياحية في مصر جزءاً لا يتجزأ من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية واعتبارها صناعة تعتمد على العلم والخبرة الفنية. والتحرك بخطوات علمية محسوبة تحتاج إلى عمل مكثف في كل المجالات.

٢- العمل على زيادة النصيب السوقى لمصر من حركة السياحة الدولية عن طريق التخطيط العلمى السليم الذى يتضمن تطوير المنتج وتنويعه بتدعيم قنوات الاتصال مع هذه الأسواق، واتباع أساليب تسويقية وتنشيطية متطورة. والعمل على استقطاب نوعية أعلى من السائحين وأتباع سياسة تسميرية علمية وعملية، وأتباع أساليب فعالة التكلفة فى كل إنفاق استثمارى وتشجيع الاستثمار فى قطاع السياحة بشتى الطرق والحوافز.

٣- العناية بالعنصر البشرى فى السياحة عناية خاصة تتفق مع كونه العنصر الفعال فى تحقيق تنمية سياحية متوازنة وفى نجاح المشروعات الاستثمارية السياحية.

٤- وضع خطة متطورة لدفع الحركة السياحية وتوسيع قاعدتها لتشمل فئات المواطنين لختلف المحافظات، وحفز المصريين لقضاء أجازاتهم بمصر بدلاً من السفر للخارج. مع جذب المصريين بالخارج لتمضية أجازاتهم ببلدهم الأم تحقيقاً للأهداف الاقتصادية والقومية.

٥- وضع قاعدة مستقرة بشأن الأراضى التى تمنح للمشروعات السياحية مع تخصيص مساحات كافية منها لهذه الأغراض، خاصة فى المناطق الساحلية وبأسعار رمزية أو مناسبة لاقتصاديات المشروعات.

٦- تشجيع مستثمرى القطاع الخاص على تكوين شركات أموال للمشروعات الجديدة التى تتجاوز طاقات الاستثمارات الفردية وذلك بإجراء التعديلات اللازمة فى التشريعات القائمة.

٧- العمل على تحويل المطارات القائمة حالياً إلى مطارات دولية لتنويع حركة نقل المسافرين من وإلى المناطق السياحية المختلفة. مع التوسع فى إنشاء خطوط الطيران الداخلى وتوفير الخدمات الجوية والأرضية المناسبة.

٨- توحيد الجهات المعنية بشئون السياحة والفنادق فى جهاز مركزى موحد، يختص بإصدار التراخيص المتعلقة بالمنشآت السياحية والفندقية والإشراف على أراضي البناء المخصصة للسياحة ودراسة مشروعات الاستثمار السياحية والقضاء بعملية التسويق الاستثمارى وإعداد دليل يتضمن التشريعات والقرارات المتعلقة بتنظيم النشاط السياحى، ويوضع الإجراءات اللازمة لممارسة هذا النشاط والعمليات الفندقية المترتبة به فى خطوات واضحة ومحدودة. وأن يعطى هذا الجهاز أولوية خاصة لحل مشكلات البنية الأساسية.

٩- وضع استراتيجية علمية مرنة للتسويق السياحى تقوم على دراسة الأسواق السياحية الدولية يعقبها بحوث ومعلومات متطورة ومستمرة بحيث تهدف إلى تحقيق مضاعفة العائد السياحى .

٢- السياسات

المفهوم :

هنا تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعا فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها ناتجا لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيرا تابعا وليس تغييرات مستقلا .

هذا ومن التعاريف التى أعطيت السياسة ما يلى :

❖ السياسة هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى ^(١).

❖ والسياسة هى عبارة عن خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير الرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه ^(٢).

❖ السياسة هى عبارة عن مبدأ مرشد سبق إقراره مبنى على الأهداف — وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف ^(٣).

❖ السياسة هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام الرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل الماثلة ^(٤) ..

(١) د. عمرو غنيم وآخرون — تنظيم وإدارة الأعمال — بيروت — دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٢٢

(٢) د. سيد الهوارى — الإدارة الأصول والأسس الطمعية — كلية عين شمس — القاهرة — ١٩٨٧ ص ٦٠

(٣) مصطفى بخت شلويش الإدارة الحديثة — مرجع سبق ذكره ص ٣٢٤

(٤) هارولد كوتنر وآخرون — مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف — ترجمة بشر الكريمنى ومحمود فتحى عمر — غير

مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠

✱ السياسة هي دليل عام شغوى ومكتوب أو معروف ضمنا يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه في العمل الإداري^(١).

وبخلاصة القول أن السياسة في جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيما ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هي التي تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات .

بعض المفاهيم المرتبطة بالسياسات :

أ- التعليمات :

هي مجموعة من القواعد الجامدة التي يلزم تطبيقها حرفيا.

ب- السياسات :

هي مجموعة من القواعد العامة توضح فقط إطار للتصرف .

ج- التوجيهات :

هي سياسة شغوية غير مكتوبة .

د- التوصيات :

أسلوب لشرح بعض بنود السياسة .

هـ- المنشورات :

هي أسلوب يستخدم لسد الثغرات الموجودة بالسياسة.

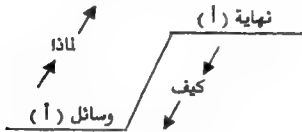
و- التقارير :

هي أسلوب يستخدم في الشرح المفصل لكل بند من بنود السياسة .

(١) د. صديق عطفي وآخرون - الإدارة في مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥ - ص ١٤٣

خصائص السياسات^(١):

- ١- السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب بتعديل السياسات الموضوعة .
- ٢- تستمد السياسات أساسا من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلا إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية .. فلبناء السياسة علينا أن تتبع سلسلة من الوسائل والنهايات . فمثلا بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



حيث نتساءل

- كيف نزيد من الربحية .. ؟
- فتكون الإجابة ..
- نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية .
- فيكون السؤال ..
- ولماذا نزيد من الإنتاجية .. ؟
- فتكون الإجابة ..
- نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..
- فتكون السياسة ..
- أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب زيادة الإنتاجية .

(١) د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - مرجع سابق ذكره ص ٧٢

٣- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالا للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور الأساسية كى يبقى هناك مجالا لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات .

أهمية السياسة :

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى :

- ١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا .
 - ٢- الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل .
 - ٣- ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية .
 - ٤- سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط .
 - ٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية .
 - ٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة .
 - ٧- تقلل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين المنظمة .
 - ٨- تسير وتسهل فهم أهداف المنظمة لأنها ملموسة أكثر من الأهداف .
- الشروط الواجب توافرها فى السياسة^(١)**
- يشترط فى السياسة الفعالة كما يلى
- ١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها .
 - ٢- أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها .
 - ٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر .

(١) Harold Koontz, and Heinz Wihrich Management, Nintch Edition (New York : McGraw - will Book Company 1988) p.64

(٢) د. محمود عاف - أصول الإدارة - دار الناشر العربى - القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها

٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لاعطاء الثقة الكافية فيما ممن يقومون بتطبيقها ومن الجمهور الذى يتعامل مع المنظمة .

٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقا لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها .

٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التى تعمل فيها المنظمة وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء ..

٧- أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف .

أهداف السياسات^(١)

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى :

- ١- توضيح الهدف المحدد للمشروع .
- ٢- وضع أساسى التخطيط فى المستقبل .
- ٣- ربط وحدات المشروع بعضها ببعض .
- ٤- خلق الثقة فى المشروع .
- ٥- ضمان بقاء المشروع واستمراره فى العمل .
- ٦- تحقيق الكفاية فى أعمال المشروع.

(١) د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة - كلية عين شمس غير مبين سنة النشر

مراحل بناء السياسات :

تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

١- مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات	٢- جمع المعلومات	٣- مناقشة السياسات	٤- تحديد وصياغة الأهداف للمنظمة في الأجلين الطويل والقصير .
وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المنظمة .	المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة .	المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم .	النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة

٢- مرحلة الاختيار في ضوء المعايير التالية				
معايير التكلفة	معايير العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها في السياسة	درجة الملائمة الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضا الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة .

٣- مرحلة التنفيذ	
(أ)	(ب)
إصدار السياسة بقرار ينفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصة الالتزام	إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها .

وهذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى

من الخطوات هي :

- ١- تحليل الفكرة الأساسية للمشروع للتأكد من صحتها وسلامتها .
- ٢- وضع مستويات السلوك التي سيتمسك بها المشروع طوال حياته .
- ٣- تحديد نوع السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها أو تقديمها وكذا نوع الجمهور المستفيد من السلعة أو الخدمة .
- ٤- وضع خطوات العمل الرئيسية داخل المشروع .
- ٥- تحديد وجهه نظر المشروع في معاملاته مع الغير
- ٦- تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقتها .
- ٧- إحاطة جميع مستخدمي المشروع علما بكافة المبادئ التي تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم .

٨- فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه .
هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمرا سهلا وذلك

للأسباب التالية :

- ١- التداخل والتعدد في أنشطة المنظمة .
- ٢- درجة الوفرة أو الندرة في رأس المال .
- ٣- الضغوط الخارجية التي تتمثل في سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية .
- ٤- تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلي (العمال - الإدارة) والخارجي (الملاء والموردين) مع المنظمة .
- ٥- دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة .

أنواع السياسات

أ- التقسيم حسب المستوى الإدارى :

السياسة الأساسية (الإستراتيجية) :

وهى السياسات التى توضح بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومدادها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مدادها التأثيرى فيشمل المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر .

السياسات العليا (التنفيذية)

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة وذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل .

السياسات التشغيلية (تكتيكية) :

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج - التسويق - التمويل .

ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات

تقسيم السياسات حسب المستوى الإدارى

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	هامة جدا

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق فى كل قسم ووحدة وتعمل فى مجال معين داخل التنظيم الواحد	محدد ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون	تطبق فى الوحدات المقابلة للنشاط اليومى للأفراد فى التنظيم	قاطمة وتفصيلية	أقل أهمية

ب- التقسيم بحسب المجالات الوظيفية :

- ✱ سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسويقها ...
- ✱ سياسات الإنتاج وتشمل هذه السياسات على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية .
- ✱ السياسات المالية وتشمل على كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك .
- ✱ سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور ..

ج- التقسيم بسبب كفاية أو عدم السياسات .

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفوية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستعانة بالمعايير التالية في المفاضلة بين هذين النوعين .

١- درجة السرعة المطلوبة في تنفيذ السياسات .

٢- درجة السرية المطلوبة .

٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال .

٤- مدى توافر الاتصال الشفهية والمكتوبة .

٥- درجة أهمية الحفظ لأغراض الرقابة .

ويلاحظ بصفة عامة فإنه يتم تفصيل السياسة المكتوبة عن الشفوية للأسباب التالية^(١):

١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون .

٢- السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتفاد سوء الفهم لأدنى حد .

٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات .

٤- تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها .

٥- فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تود تفكير وعمل الرؤساء الجدد .

(١) د. على الشرقاوى - السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منظمات الأعمال - المكتب العربى الحديث - الإسكندرية - غير معين سنة النشر ص ٢٤٦

طرق دراسة السياسات الإدارية^(١)

يمكن أن نميز بين عدد من الطرق التي استخدمت والتي تستخدم في دراسة السياسات الإدارية وتتفاوت هذه الطرق من حيث درجات النجاح والفشل، كما تتوقف فاعليتها على كفاءة العامل الإنساني والإمكانات المتوافرة والمستوى الدراسي الذي يستخدم فيه ومن هذه الطرق ما يأتي:^(٢)

أولاً : طريقة دراسة الحالات :

أن دراسة الحالات هي أسلوب يساعد على تنمية قدرات الدارسين على تحليل المشاكل التي تتضمنها مواقف معينة، بحيث يمكن عن طريق هذا التحليل أن يصل الدارسون إلى نتائج وتوصيات للمشاكل المعروضة عن طريق التفكير المنطقي واستخدام المبادئ الأساسية وخبرتهم المتجمعة، ونظراً لاختلاف الطرق الاقتصادية والاجتماعية والفنية المحيطة التي يعمل فيها المنشآت واختلاف تصور الدارسين وقدراتهم نجد من الطبيعي أن تختلف النتائج والتوصيات التي يصلون إليها في كل حالة ورغم ذلك فإن كل حالة تتضمن أمثلة قد تكون واقعية أو مفترضة للمشاكل الإدارية والتي تساعد الدارسين على تطبيق المبادئ والخبرة التي توجد في كتابات الإدارة المتعددة في التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وغيرها، والتي من شأنها التوصل إلى نتائج وتوصيات مقاربة .

الافتراضات الأساسية لطريقة الحالات في مجال السياسات الإدارية :

- ١- أن طريقة الحالات تقرب الدارسين إلى الواقع لأنها تسمح لهم بإبداء آرائهم الشخصية في المشاكل الحقيقية وبذلك يعدون أنفسهم للحياة العملية.

(١) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى :

د. علي الباري درة أساليب مناقشة الحالات الإدارية - مرجع سبق ذكره .

د. علي الشرقاوي - السياسات الإدارية - مرجع سبق ذكره .

(٢) د. علي الشرقاوي - السياسات الإدارية مرجع سبق ذكره ص ٦٢ وما بعدها

٢- أن طريقة الحالات تعطي الداسين الفرصة لتعلم كيف تطبق المبادئ النظرية وظهور الدور الشامل للاستراتيجية .

٣- أن المشاكل التي تتضمنها الحالات غير متشابهة فكل حالة تتضمن وقفة أو مشكلة جديدة وتحتاج إلى معالجة ورغم أن المبادئ النظرية تعطي حلولاً جاهزة إلا أن تطبيق هذه المبادئ دون تمييز له قيمة محدودة في عالم الواقع ويضيف الأستاذ كريج تحذيراً لمستخدمي طريقة الحالات إذ يقول : لا توجد طريقة خالية من العيوب ولكن الحالة التي لا تعد بعناية قد تكون كارثة علمية كما أن الحالة المعدة بطريقة غير سليمة ما هي إلا وسيلة لاضطراب الداسيين وضجرهم وإذا أصر الأستاذ على فرض وصايقته بمعنى أن يعتقد أن لديه الإجابة الوحيدة والصحيحة ، وتصور أن عمله هو توجيه الداسيين وحقائق الحالة وإجاباتهم في اتجاه معين فسوف نجد أن نظام المحاضرات أقل تكلفة وأقل توتراً لكل الأطراف المشتركة .

خطوات التحليل باستخدام طريقة الحالات^(١)

فيما يلي عدد من الخطوات التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام بالتحليل المنظم لحالات السياسات الإدارية .

- ١- تحديد المشكلة .
- ٢- تجميع المعلومات
- ٣- تحليل المعلومات
- ٤- تكوين البدائل
- ٥- تقييم البدائل
- ٦- اختيار البديل الأمثل
- ٧- كتابة التقارير

(١) William F. Glueck . Business Policy : Strategy formation and Management Action : Mc Crow Hill Book Co., 1967. pp.12

ثانيا : المداخل التحليلية :

أن أول من استخدام المنهج التحليلي فى دراسة السياسات الإدارية هو الأستاذ ،تورنچ ،وهو يقول : "أنه يفضل أن يرى الأشياء فى شكل أنظمة مكون من أجزاء تتفاعل داخل أنظمة أخرى ويمكن تشبيه عملية التحليل فى مجال السياسات الإدارية بأنها ملاحقة أسباب الانحراف عن المستويات الموضوعة ودراسة كيف نعيد للنظام حالته الطبيعية لكي يعطى أحسن النتائج .
ومن أمثلة المشاكل الرئيسية التى يطلب إيجاد حلول لها باستخدام المدخل التحليلي ما يأتى :

- ١- أن النظام لا يقوم بمقابلة أهدافه الموضوعة .
 - ٢- أن النظام لا ينتج النتائج المتوقعة .
 - ٣- أن النظام لا يعمل كما هو محدد له ابتداء .
- أما عن خطوات التحليل فهى تتم على الترتيب التالى :
- ١- تحديد المشكلة والتعرف على مكونات المنشأة .
 - ٢- تحديد الحالة السائدة أو الظروف أو السلوك بالملاحظة والدراسة .
 - ٣- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج المتحققة حتى يمكن تحت الانحراف .
 - ٤- وضع أسباب الانحراف فى شكل افتراضات أساسية للدراسة .
 - ٥- القيام بتجميع المعلومات والبراهين لإثبات أو رفض الافتراضات .

ثالثا : طريقة المباريات الإدارية :

طبقا لهذه الطريقة يقسم الدارسون إلى مجموعات تمثل مجالس الإدارة لصناعات أو شركات متنافسة بحيث يتم تقسيم كل مجلس إلى تخصصات فرعية كالإنتاج والتمويل والتسويق .. الخ وبين المجالس والمجموعات توجد مراكز المعلومات بأدواتها المتطورة ويتم عقد اجتماعات بين المجموعات الفرعية ومجالس الإدارة كلما رغبت المجموعة ويتم مناقشة الجوانب المختلفة للسياسات الإدارية التى يزمع مجلس الإدارة المعين تطبيقها على أن يتم عرض

النتائج المالية الإنتاجية والتسويقية على لوحات تظهر الاتجاه الذى تسير فيه المنشأة نتيجة لسياسة معينة وذلك بمعرفة مركز المعلومات ويمتد هذا الأمر لعدة شهور وخلال هذه الشهور تجرى التحركات التى تتخذ فيها القرارات مرة واحدة كل أسبوع خلال الشهور الأولى على أن تتزايد هذه التحركات فى الشهور التالية وبذلك يمكن تغذية المراكز بالتحركات وتقوم هذه المراكز بعرض النتائج. ويتم فى تلك الطريقة بناء نموذج دقيق يمثل الموقف العام للسوق والمنافسين ويقوم الأفراد باتخاذ القرارات ويتشغيل البرنامج يتم التعرف على نتائج تلك القرارات وعلى ذلك يتم تدريب هؤلاء المتبارين على النظام الواقعى دون تحمل خسائر حقيقية مع الملاحظة أن لفظ مباراة تتعلق بالظروف المتعلقة بطبيعة الأعمال الاقتصادية فرجال الأعمال متنافسين وكل منهم يستخدم المنطق والأساليب الرياضية لكى يحقق أفضل وضع استراتيجى لكى يفوز على منافسيه كما أن كل مباراة لها هدف وأن جميع المنافسين سوف يبدلون كل ما فى وسعهم لكى يضحوا أرباحهم إلى أقصى حد ممكن أو يعملوا على تفادى الخسارة أو تخفيضها إلى أقل حد ممكن .

رابعاً : تمثيل الأدوار^(١) :

تقوم طريقة تمثيل الأدوار على تصميم مواقف معينة هى فى الواقع موضع اختلاف بين عدد من الأفراد، ويبدأ المشهد الواقعى بأن يطلب إلى مجموعة من الدراسيين تمثيل دور المدير العام المشتركة، ويطلب إلى دارس آخر تمثيل دور مدير البنك يفاوضهما على شروط ميسرة لقرض طويل الأجل، لتمويل مشروع استثمارى تراه الشركة مربحاً بينما يراه البنك على عكس ذلك. وطالما أن المدير العام ومدير البنك ليست لديهم إلا معلومات محدودة عن بعض العوامل التى أظهرها الموقف المالى للشركة، فإن تفاصيل المناقشة لابد وأن تعتمد اعتماداً كلياً على ظروف المنشأة المعطاة، كما تعتمد النتيجة النهائية على أداء الأطراف المختلفة لأدوارهم بعناية .

(١) د. على اشرف كاوى مرجع سابق ص ٨٤ وما بعدها .

متغيرات السياسات الإدارية :

تعتمد دراسة السياسات الإدارية على افتراضات أساسية وهي أن المشاكل التي تواجهها المنظمة يمكن أن تتواجد في مجال واحد أو أكثر من مجال وحتى إذا واجهت منظمة مشكلة فردية في مجال واحد فإنه عند البحث عن حل لهذه المشكلة يتطلب الأمر البحث في المجالات الأخرى وعلى هذا الأساس فإن المحلل يمكنه أن يتعامل مع المشكلة على أربعة مستويات هي: ^(٣)

مستوى البيئة :

وهنا يتعامل المحلل مع ظواهر متداخلة ودائمة الحركة تتعرض لها المنظمة بصفة مستمرة وتفرض عليها مطلقاً متنوعة ومتقلبة .

مستوى الاستراتيجية :

وفي هذا المستوى تبرز الحاجة إلى تعريف الأهداف ووضع السياسات على أساس المطالب والرغبات المكتشفة وفي ظل القيم السائدة وذلك بفرض وضع استراتيجية شاملة تحول الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية وسياسات عامة وتنميلية .

مستوى الموارد :

وفي هذا المستوى يقوم المحلل باختيار المزيج المثالي من الموارد والذي يخدم في المدى الطويل المصالح الرئيسية للمنظمة وهنا يجب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان أن المنظمة سوف تستخدم المزيج من الموارد الذي يتفق مع الأهداف التي حددتها الاستراتيجية الشاملة .

مستوى التنظيم :

وعلى هذا المستوى نجد أن التنظيم لابد أن يعكس طبيعة ومدى التغيير الذي يحدث في البيئة والاستراتيجية وفي التكنولوجيا المستخدم وذلك استعداداً لاختيار الشكل المناسب للتنفيذ ومن ثم يقع على الإدارة عبء إجراء تغييرات موازية على الواجبات والمهام المسندة إلى الأفراد داخل التنظيم وتعديل العلاقات الداخلية وفقاً لها .

مفهوم السياسة السياحية

تبنى بعض خبراء العلميين الدعوة إلى ضرورة إرساء دعائم السياسة السياحية القومية فى كل دولة تهدف إلى تنمية صناعة السياحة فيها وتتفرع منها استراتيجيات وخطط هذه التنمية ضمن إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

وقد ذكر اصطلاح السياسة السياحية على أنه إطار العمل الأساسى للأجهزة الرسمية وغير الرسمية فى الدولة للنهوض بالسياحة والتقدم بها لتحقيق الأهداف القومية المسترجاة منها مختلف أجهزة اتخاذ القرارات التى تعمل فى إطار نظام اقتصادى واجتماعى معين، ويجب النظر إليها من زاوية علمية تختلف عن زاوية مساهمتها فى التنمية الاقتصادية الشاملة، على أساس إنها تتضمن مجموعة القواعد والبادئ العلمية الهادية إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وخاصة وضع برنامج علمى لكى يسير العمل السياحى فى الدولة على نهج سليم يربط النتائج الإيجابية الرغوبة ويتفادى السلبيات وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق العلم والتخطيط .

مكونات السياسة السياحية الشاملة :

يجب أن تتضمن السياسة السياحية الشاملة الأهداف القومية للتنمية السياحية سواء كانت أهدافا اقتصادية أم اجتماعية وثقافية وسياسية أم أهدافا بيئية وسياحية فنية، ثم يجب أن تتضمن السياسة السياحية الشاملة أساليب تحقيق هذه الأهداف عن طريق :

١- تبنى التخطيط والتنظيم وتطوير المنتج السياحى .

٢- التسويق السياحى المتكامل .

٣- تنمية الوعي السياحى والسياحة الداخلية .

٤- تنمية موارد الثروة البشرية .

٥- تنمية الموارد الطبيعية والخدمات السياحية.

وقد اهتمت دول سياحية كثيرة بوضع سياسة سياحية شاملة ملزمة، وأصدرت الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال قانونا فيدراليا بهذه السياسة فى أكتوبر عام ١٩٨١ وخلاصة ما تضمنته السياسة السياحية لكثير من الدول المتقدمة فى المجال السياحى والذى أخذت به مصر وضمنت أهدافها التى يمكن ذكرها فى النقاط التالية :

- ١- رفع مستوى مساهمة صناعة السباحة فى الرخاء الاقتصادى .
- ٢- إتاحة فرص الاستفادة من فوائد السباحة والترفيه فى مصر لجميع المقيمين فيها وللقادمين من الدول الأجنبية وضمان تمتع الأجيال المستقبلية بالموارد الطبيعية السياحية .
- ٣- المساهمة فى التنمية الشاملة وخاصة الصحة والتعليم وتذوق الجوانب الثقافية والجغرافية والتاريخية للحضارات الكبرى التى مرت بها مصر .
- ٤- تشجيع دخول السياح إلى مصر من أجل السياحة والعمل والمؤتمرات والاستشفاء والرياضة .. والعمل على زيادة أواصر التفاهم الدولى والصداقة وغرس قيم السلام .
- ٥- القضاء على معوقات التجارة المتعلقة بصناعة السباحة الدولية .
- ٦- تشجيع المنافسة فى صناعة السياحة وإفساح الطريق أمام اختيار السياح القادمين لكل وسائل السفر والانتقال عن طريق الوكالات والمكاتب ومنظمى الرحلات الشاملة .
- ٧- العمل على مواصلة التنمية المستمرة وإتاحة طرق دفع التنمية التى تكفل تسهيل السياحة المحلية والدولية .
- ٨- وضع الضمانات بين صناعة السياحة وبين المصالح القومية فى تنمية الطاقة والحفاظ على البيئة والاستخدام المتوازن للموارد القومية .
- ٩- الحفاظ على الآثار التاريخية والثقافية للأمة كجزء من أجزاء المجتمع المصرى وتأكيد حق الأجيال المستقبلية فى التمتع بالتراث الغنى الذى تملكه مصر .

١٠- المعاونة فى جمع وتحليل الإحصائيات السياحية وتوزيع البيانات التى تستخدم فى قياس الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتنمية السياحية فى مصر لكى يمكن تسهيل التنبؤ المستقبلى والتخطيط الأمن فى القطاعين انعام والخاص .

شكل ومضمون السياسة السياحية :

السياسة السياحية القومية تتخذ أشكالا مختلفة، وتتفرع إلى أبعاد متباينة، وتستخدم أدوات متميزة تبعاً للسياسة الاقتصادية التى تنتهجها الدولة والمستوى الذى وصلت إليه فى تنميتها، ففي عصر ينمو فيه العمل العام نظراً لاتساع دائرة القطاعات الخدمية والإنتاجية، يتعين أن يكون للدولة بمجموع أنظمتها ومؤسساتها سياسة سياحية تتفق فى فلسفتها وفى إطارها العام مع سياستها العامة فى كل قطاع إنتاجى وخدمى آخر، نظراً لتداخل السياحة مع هذه القطاعات بوجه عام، فالسياحة قطاع مركب لم يعد ممكناً أن يترك العمل لمبادأة القطاع الخاص وحدها، وإنما يتعين على الدولة تحديد مجالات عمل الحكومة وعمل قطاع الأعمال الخاص والعام بصورة واضحة، وقد تختلف هذه الصورة من دولة إلى أخرى حسب نظامها السياسى والاقتصادى والاجتماعى .

ولكن يجب التنبيه إلى أن السياسة التدخلية الكاملة للدولة فى مجالات النشاط الإنتاجى على الأقل وبوجه خاص فى مجال السياحة - أصبحت فى ذمة التاريخ بعد تحرر إرادة الشعوب وانحسار التيارات الاشتراكية فى العالم، فالقطاع الخاص أصبح له دور أساسى فى التنمية بوجه عام وفى التنمية السياحية بوجه خاص، ويتعين التنسيق بينه وبين الدور الذى تقوم به الحكومة للوصول إلى الطريق الأمثل فى التنمية السياحية بالشكل الذى يتسق مع النمو المستهدف فى الدولة بشكل عام، سواء كانت الدولة ذات اقتصاد متقدم أو اقتصاد نام .

ومن ناحية أخرى فإنه لم يعد من الممكن أن يعتمد اقتصاد ما اعتماداً كلياً على آليات السوق ومنطق العرض والطلب وحده، دون قدر معين من

التنظيم والرقابة يختلف مداه من دولة إلى أخرى حسب ظروفها الخاصة، وفي داخل الدولة ذاتها من زمن إلى آخر حسب مستوى التنمية الذى وصلت إليه .

فالسياسة السياحية القومية هى بالضرورة سياسية ديناميكية مرنة تتطور كل حقبة من الزمن تبعاً للنمو الاقتصادى والاجتماعى الذى تحرزه الدولة بوضع العمل السياسى الهادف إلى تحقيق التنمية السياحية فيها .

ومن ناحية أخرى فإن نجاح أى نمو سياحى لا يمكن أن يتحقق إلا إذا آمنت الدولة ككل بالسياحة كقطاع خدمات إنتاجى، فإيمان الدولة بالسياحة يعنى تشجيعها لها وإنشاء الأجهزة المتخصصة التى يمكن أن تقود مسيرة العمل السياحى بصورة فعالة، سواء أكانت هذه الأجهزة مركزية أو غير مركزية حكومية أو مختلطة بين الحكومة وقطاع الأعمال، بشرط أن تترك هذه الأجهزة القطاع الأعمال حرية الحركة .

ولما كانت السياحة نشاطا اجتماعيا اقتصاديا مركبا اعترته عدة تفسيرات هيكلية داخل دول المقصد السياحى ذاتها وفى الأسواق السياحية المصدرة وظهرت تحديات سياحية دولية كثيرة - فإنه يتعين أن ينصب العمل السياحى داخل إطار عمل تنظيمى ديناميكى يكون أحد المضايف الأساسية للسياسة السياحية الشاملة .

الخطوط الرئيسية للسياسة السياحية القومية :

يتبين مما سبق أن السياسة السياحية القومية تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد والإمكانات السياحية المتوفرة فى الدولة للوصول إلى أمثل استخدام لها من الجوانب الاقتصادية والسياسية والحضارية والبيئة واجتماعية، لتحقيق التنمية بأسلوب متوازن يؤدى إلى تحقيق الرخاء للمواطنين.

وتعنى السياسة السياحية فى معظم الدول بوضع الخطوط الرئيسية للتنمية السياحية على النحو الآتى :

أولا : أن السياحة تتضمن تحديدا واضحا للدور الاستراتيجى الذى تقوم به الحكومة، ويوجه خاص الجهاز الرسمى للسياحة (سواء كان وزارة أو

هيئة أو مصلحة) بوصفه جهازا تنسيقيا ورقابيا، والدور الذى يقوم به قطاع الأعمال سواء أكان قطاعا عاما أم خاصا .

ولاشك أن هذه الأدوار المختلفة لكل من هذه الجهات تختلف فى الزمان والمكان، فتحديد هذه الأدوار يقع - إلى حد كبير - النظام السياسى والاقتصادى الذى تتبناه الدولة، كما أنه يختلف فى الدولة الواحدة من وقت لآخر، وقد ترى الدولة أن قطاع السياحة - بوجه خاص - يتطلب مرونة وتحركا قد لا يتوفر لغيره من القطاعات، مثل يوجوسلافيا التى كانت دولة اشتراكية ماركسية ولكنها كانت توفر لقطاع السياحة مكانا متميزا قوامه اقتصاديات السوق إلى حد كبير، وكان ذلك أيضا صحيحا بالنسبة لبعض دول أوروبا الشرقية قبول تحررها ديمقراطيا مثل المجروتشيكوسلوفاكيا وبلغاريا .

ثانيا : أن السياسة السياحية تقتضى ضرورة تبنى التخطيط السياحى العلمى بمخلف أنواعه ومستوياته باعتباره الأساس الذى تقوم عليه التنمية السياحية المرشدة لأنه يرسم الطريق التفصيلى للتنمية السياحية بصورة منسقة ومنظمة .

والخطة السياحية التفصيلية هى خلاصة الفكر المنظم فى تبنى السياحة كسبيل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى منظمة معينة لأنها تجمع متناسق لمختلف العوامل المساعدة على التنمية المنظمة، ومواجهة منطقية بالحلول العلمية لجميع العوائق والمشكلات التى تعوق أو تؤخر تحقيق هذه التنمية .

وتعتمد أية خطة سياحية على تحليل عناصر وأنماط الطلب السياحى، وتحديد طريقة تطوره والتنبؤ بحجمه تنبؤا علميا، فضلا عن تحليل العرض عناصر السياحى وتحديد الطرق التبادلية لاستغلاله، مع اختيار الطريق الأمثل لهذا الاستغلال بصورة يتوافق بها العرض مع الطلب الحالى والمستقبلى عن طريق نظرية تحديد محاور التنمية السياحية وتحقيق التكامل بينها مع تفادى التعارض والصدام .

ثالثا : سياسة عامة لتنمية الطلب السياحي وتحديد الدور
الاستراتيجى الذى يقوم به الجهاز الرسمى للسياحة فى هذا المجال، وبوجه خاص فى تحويل هذا الدور من مجرد دور تنشيطى إلى دور تسويقي شامل، دون حاجة إلى التدخل بطريق مباشر متكامل فى سياسة التسعير وسياسة منافذ التوزيع وسياسة الأفراد، بل تكفى بالتوجه والإرشاد، ويجب فى هذا الحال كذلك أن يعمل جهاز السياحة الرسمى على التنسيق بين مجهوداته التسويقية على المستوى القومى وبين المجهودات الفردية لمنشآت قطاع الأعمال، ومحاولة صلبها فى قالب متكامل لزيادة فعاليتها وعدم وقوع التعارض أو التصادم بينها .
رابعا : إذا كانت السياسة تتوجه إلى ضمان التوسع فى القاعدة السياحية كنتيجة لتحقيق رضا السائحين عن تجاربهم السياحية فى الدولة، وإلى ضمان تنمية سياسة سياحية متوازنة ومتواصلة فى إطار الاقتصاد القومى ككل، أى العمل على تحقيق حياة أفضل للمواطنين من خلال السياحة، فإنها - أى السياسة السياحية - يجب أن تكون ذات طبيعة مرنة وديناميكية، أيا كان النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى السائد فى الدولة .

فهذه السياسة السياحية يجب أن توضع كبيان عمل مستقبلى يتوقع التطور الذى سيحدث فى السياحة الدولية وفى النظام الداخلى فى الدولة، ويرسم بصورة منسقة إطارا للعمل السياحى العام من أجل التنمية تقوم فيه أجهزة الدولة المختلفة كل فى مجال اختصاصه بالجزء الذى يخصه بما يؤدى إلى تنمية موارد الدولة السياحية ككل فى حدود مرحلة زمنية معينة، والسياحية بهذه الصورة تكون قابلة للتطور والتغيير النسبى كصدى للمؤثرات والمتغيرات الدولية والمحلية كل خمس سنوات مثلا

خامسا : سياسة عامة لاستخدامات الأراضى بقصد تحديد محاور
التنمية السياحية : لكى يتم التوسع السياحى من خلال هذه المحاور بالصورة

التي تتفق مع مستوى تقدم الدولة سياحيا، وقدرة اقتصادها القومي على امتصاص الاستثمارات في البعد الزمني المحدد .

وغير خاف أن سياسة استخدامات الأراضي للسياحة تستلزم وضع برنامج لتزويد هذه الأراضي بالبنية التحتية، أى بالمرافق العامة الأساسية مثل الطرق والطاقة المحركة ومياه الشرب والاتصالات السلكية واللاسلكية، وبالإضافة إلى ذلك يجب توجيه الاهتمام إلى سياسة النقل لأنها تمثل مع الأنفاق على الطعام والمشروبات جزءا هاما من الأنفاق على الاستهلاك السياحي داخل الدولة .

ويجدر فى هذه الحالة أن يعهد تنمية المناطق السياحية إلى شركات وطنية ضخمة؛ يحسن أن تكون شركات اقتصاد مختلط تخصص لها الأراضي الصالحة للاستغلال السياحي بضوابط وشروط معينة، وتلزم بإدخال المرافق الأساسية العامة والسياحية وتخطيط تنميتها تخطيطا متكاملا، ثم طرحها للبيع للمستثمرين .

سادسا : سياسة عامة لتنمية الثروة البشرية عن طريق التعليم والتدريب السياحي : لتوفير الأعداد اللازمة من مختلف مستويات المعالجة السياحية المدربة التي تستطيع النهوض بمسؤوليات التنمية السياحية ، وبخاصة فى مستويات الإدارة العليا والوسطى

وقد لا يتوفر مثل هذا الجانب من السياسة السياحية العامة بالذات فى الدول المتقدمة التى وصل فيها القطاع الخاص إلى درجة عالية من عنصر المبادلة فى مجال التعليم والتدريب مثل الولايات المتحدة إلا أنه قائم فى المملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا .

سابعا : الاهتمام بالبيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية فى الدولة بقصد المحافظة على الموارد السياحية الرئيسية التى هى الأساس الأول للتنمية السياحية .

ثامنا : تختلف السياسة القومية من دولة إلى أخرى تبعا لمدى التقدم السياحي فالدولة السياحية المتقدمة تعمل على تنافس خلق تركيز للمشروعات التنموية حول المحاور الرئيسية للتنمية السياحية، فضلا عن قدرتها على الاستغلال الأمثل للطاقة السياحية الإنتاجية لصناعة السياحة قبل خلق مشروعات أخرى إضافية، وكذلك تنوع وإعادة تقييم وتجديد عناصر العرض السياحي إذا دعت إلى ذلك الضرورة وثمة خصيصة عامة لازمة للسياسة السياحية القومية والإقليمية للدول المتقدمة هي : حماية البيئة الطبيعية والحضارية والاجتماعية من أى تدهور يطرأ عليها .

أما الدول السياحية المبتدئة، أو التي لم تصل بعد إلى مستوى سياحي متقدم، فإن مشكلاتها تتبلور في عدم اتباعها سياسة سياحية قومية واضحة، وبذلك تنشأ مشكلات عديدة مختلفة الطبيعة والنوع تبدأ في معالجتها واحدة بعد الأخرى طبقا لمنطق رد الفعل، وبذلك تظل متأثرة بهذه المشكلات مدة طويلة .

وأولى هذه المشكلات : نقص المرافق الأساسية العامة اللازمة لمشروعات التنمية السياحية .

والثانية: أن محاور التنمية السياحية ليست محددة سلفا على خريطة سياحية تلحق بخطة تصورية للتنمية السياحية، يسبقها دراسات علمية للطلب السياحي تحليلًا وتنبيؤًا، ودراسات للعرض السياحي منضمة جردا شاملا وتقيما موضوعيا كينيا وكينيا، ثم تحليل شامل لاستخدامات الأراضي بين القطاعات الإنتاجية والخدمية للدولة لمنع حدوث التعارض بينها.

والثالثة : هي وقوع بعض التمارس أو الازدواج بين اختصاصات الأجهزة الرسمية المختلفة .

والرابعة : هي قلة خبرة وقدره القطاع الحكومي وقطاع الأعمال في مجال السياحة، وهو مجال خاص له قواعد مختلفة للعمل، ويرتبط بهذه

المشكلة عدم وجود سياسة لتنمية مصادر الثروة البشرية وتوفير العمالة الفنية القادرة .

والخامسة : هى ندرة رؤوس الأموال التى تستثمر فى المشروعات السياحية، مما قد يدعو الدولة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبى الذى يؤدي التوسع فيه إلى شبه احتكار لقطاع منتج من قطاعات الاقتصاد القومى وهو السياحة .

والسادسة : هى مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار أسعار صرف العملات الحرة بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدي إلى مفاجآت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادى الحقيقى لمشروعاتهم، من خلال دراسات الجدوى التى يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المختصة .

والسابعة : هى أن سياسة التصرف فى الأراضى الصالحة للاستغلال السياحى غير واضحة، سواء تملكها أو إيجارا لآجال مختلفة أو مشاركة من الدولة .

تاسعا : يجب أن تتضمن السياسة السياحية معالجة شكل وحجم ومكونات التنظيم السياحى القومى القادر على قيادة العمل للتنمية السياحية، وأن يعمل الجهاز السياحى الرسمى بصورة علمية متطورة مستخدما كل الأدوات والوسائل الحديثة التى تجعل منه جهازا ديناميكيا دائم التجدد والتطور .

وفضلا عن ذلك فإن من أهم أسس التنظيم السياحى تحديد مجالات عمل كل من الجهاز السياحى الرسمى القومى، والأجهزة الرسمية الأخرى المركزية، والأجهزة المحلية فى مختلف المحافظات، حتى لا يقع تناقض بينها يؤدي إلى وقف التقدم السياحى .

السياسة العامة للتنمية السياحية في الدولة وضوابطها^(١) :

أدت الاختلافات القائمة في نوعيات وسلوكيات الأشخاص وأذواقهم ودوافع السفر عندهم وزيادة اتساع فرص القدرة المالية لهم، إلى توسيع مطرد في الطلب السياحي وكثرة تنوعه، وهنا يتعين مواجهه مثل هذا الطلب بقدر متساو من الإمكانات وفرص الاختيار العديدة المتنوعة، ولقد اشتدت المنافسة بين الدول والمناطق السياحية بعد أن دخلت إلى هذا المضمار عدة دول جديدة يتوافر بها إمكانات متعددة متباينة لاجتذاب السائحين، ويجرى حالياً تطوير الدراسات الحديثة في التنمية السياحية وفي التخطيط والتسويق المتكامل لها، واستراتيجيات تشجيعها وأسعارها، بهدف تحقيق نصيب أكبر من حركة السياحة الدولية، هذا بالإضافة إلى الإجراءات الضرورية اللازمة للحفاظ على البيئة الطبيعية والمعنوية بالتراث الثقافي، حيث يتطلب عملاً منظماً ومخططاً سليماً بما لا يقبل أية محاولات تفوق الإمكانات المنفردة، وترتيباً على ذلك فإنه يتمتع على الدولة أن تضطلع بدور التنسيق بين مختلف الجهود والإمكانات وتمهئة الجهد والموارد الوطنية المتاحة لهيئة المناخ السياحي اللائم لتنمية السياحة، ويجب على الدولة أن تأخذ بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجيا لتطوير أساليب تنميتها السياحية وعدم الوقوف عند حد التقليد واستمرار القديم، استجابة لكل جديد مستحدث في السوق السياحي العالمي، وذلك نتيجة ازدياد حدة المنافسة بين الدول المستقلة للسياحة، وكل ذلك يجب أن تمكسه الدول في سياسة سياحية قومية شاملة تتبناها بقانون، بحيث تصبح ملزمة لكافة أجهزتها ومؤسساتها الرسمية وغير الرسمية، وقد اصطلح على أن تشمل هذه السياسة السياحية الشاملة، تحديد الأهداف العامة وأساليب تحقيقها في صورة استراتيجيات عامة مستقبلية، تهدف إلى تحقيق التنمية المتوازنة بين السياحة وغيرها من قطاعات الإنتاج والخدمات وتتفرع عن

(١) د. عبدالفتاح غنيم - السياحة في طرق التنمية - مرجع سبق ذكره - ص ٤-٢ وما بعدها .

هذه السياسة العامة - التى تمثل الإطار العام للتحرك السياسى فى صيغته المؤدية إلى بلوغ النتائج الإيجابية المرغوبة وتفادى النتائج السلبية للتنمية السياحية - وضع استراتيجيات تفصيلية لكل جانب من جوانب التنمية السياحية، كاستراتيجية التسويق السياحى، واستراتيجية التنظيم السياحى، واستراتيجية التسهيلات السياحية، واستراتيجية استخدامات الأراضي واستراتيجية التدريب والتعليم، واستراتيجية نشر الوعى السياحى، واستراتيجية حماية البيئة، والتوسع فى المحميات الطبيعية، وغيرها ذلك .

وبالتالى تكون الاستراتيجية أكثر تفصيلا وتحديدا من السياسة العامة، بحيث تتضمن الأهداف النوعية المحددة والحلول التبادلية المتاحة والممكنة لبلوغ هذه الأهداف المحددة، وتتفرع عن الاستراتيجيات المستقبلية خطط محددة، تتضمن برامج عمل محددة مرتبطة بإطار زمنى تعبأ فيها الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والإدارية والفنية والبشرية، ويمكن بعد ذلك أن تنقسم إلى خطة قومية، وإلى خطط إقليمية (للمحافظات والمناطق المختلفة)، وإلى خطط قطاعية (كخطة التصنيع السياحى - وخطة التسويق من أسواق معينة، وخطة رفع مستوى أماكن الإقامة السياحية .. الخ) ولقد أصبح من أسس التنمية السياحية، ضرورة مراعاة التفاعل بين الأسواق المصدرة للسائحين وبين المنتج السياحى، بما يقتضى تنويع أنماط السياحة المصرية لما هى مؤهلة له بحكم تنوع مكونات المنتج السياحى المصرى بحيث لا تظل مصر معتمدة فقط على سوق السياحة الأثرية (وهى جزء من سوق السياحة الثقافية التى لا تزيد فى حجمها عن نسبة ١٠٪ من حجم السياحة الدولية) بل تتوسع فى استغلال مواردها الطبيعية من شواطئها الممتدة إلى ألفى كيلو متر على البحرين الأبيض والأحمر، واتى يمكن استقلالها فى السياحى الترويحية أو سياحة قضاء الإجازات، وعيونها الطبيعية الساخنة فى حمامات فرعون والعين الساخنة على خليج السويس وفى الوادى الجديدة، فضلا عن إمكاناتها الدينية المتعددة وموقعها الجغرافى المتميز الذى يسمح بالتوسع فى سياحة المؤتمرات

بعد إعداد الخدمات والتسهيلات اللازمة لها من مركز مؤتمرات القاهرة ومركز مؤتمرات الإسكندرية، بالإضافة إلى القاعات الأخرى المتعددة فى جامعة القاهرة وفى مقر الحزب الوطنى الديمقراطى وفى الفنادق السياحية المختلفة .

ولعل أهم ما يمكن التنويه به فى هذا المجال، أن استراتيجية التصنيع السياحى فى المناطق الجديدة يجب أن توضع بشكل يتواءم مع دراسات تحليل الطلب السياحى على هذا النمط من السياحة الترويحية، وقد وضعت دراسات عديدة للساحل الشمالى الغربى وساحل البحر الأحمر وسيناء، بنى بعضها على دراسات تصويقية خارجية متعمقة، وقبل ذلك تناولت بالتحليل النواحى الأرضية المتاحة وإمكانيات تنمية الزراعة والصناعة والثروة السمكية والحيوانية، وغير ذلك من نشاطات، فضلا عن التنمية العمرانية وتنمية السكان عن طريق محاور كثيرة ومتعددة، واحتياجات كل ذلك من مشروعات البنية الأساسية من طرق وكهرباء ومياه الشرب وصرف صحى والاتصالات سلكية ولاسلكية، وكل ذلك يشير إلى صحة هذا الاتجاه التعميرى الشامل لتحقيق التنمية السياحية أو التصنيع السياحى، لا يمكن أن يقف وحده فى الميدان، دون نشاطات أخرى تكمله وتساند معه فى إطار المجتمعات العمرانية الجديدة.

سياسة التنشيط السياحى فى ضوء خطة التنشيط

السياحى المصرى

التنشيط السياحى ضرورة أساسية فى الهيكل التسويقى العام لسلمة السياحة التى تنطبق عليها عوامل العرض مثلها مثل أية سلمة أو خدمة مطروحة فى أسواق التداول بل وبعد أصبحت محل منافسة لا تقل ضراوة عن تلك التى تنفجر بين منتجى السلع المتماثلة والبديلة، خاصة بعد اتضاح قيمتها والتأكد من أهميتها عالميا، فالسياحة مخرج رئيسى من الأزمة الاقتصادية فصناعة السياحة أصبحت فى كثير من الدول مصدرا رئيسيا للعملاء الصعبة .

وإذا كانت عملية التسويق والتنشيط السياحي تؤدي من خلال ميزانيات متواضعة فمصر تمتلك من مقومات وعوامل الجذب السياحي سواء ثقافى أو ترويجى أو استشفائى أو دينى أو سياحة الشواطئ والصحارى . الخ ما يعتبر ميزات لا تملكها كثير من الدول المنافسة التى يرقى إنتاجها السياحي إلى مثيله فى مصر .

يواجه القطاع السياحي فى مصر مشكلة من أهم المشكلات التسويقية التى يواجهها وهى تدنى معدل الحركة السياحية القادمة لمصر من مختلف دول العالم وهذا يعود للأسباب الآتية :

١- عدم وجود استراتيجية تسويقية موضوعية للتنشيط السياحي تتصف بالشمول والتكامل على المستوى الرسمى يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسى فى مختلف مراحل العمل السياحي لحل المشكلة السياحية التى تواجهها مصر خلال هذه الفترة .

٢- انخفاض كفاءة المكاتب السياحية المصرية فى الخارج وعدم قدرتها على تطوير أنشطتها التسويقية فى الأسواق السياحية الخارجية للأسباب الآتية :

- قلة عدد العاملين فى المكاتب السياحية الخارجية .
- انخفاض ميزانية التنشيط السياحي المخصصة للمكاتب السياحية .
- قلة عدد المكاتب السياحية الخارجية مع نقص المواد الدعائية الإعلانية .

٣- عدم فعالية نشاط التسويق السياحي فى مصر للأسباب الآتية :

- عدم توافر الإمكانيات والقدرات التسويقية العالمية فى المجال السياحي .

- انخفاض مستوى كفاءة الخطط والبرامج التسويقية السياحية على مستوى الأجهزة الرسمية.

- عدم تقييم الجهود التسويقية التي تبذلها الأجهزة الرسمية فى السوق الخارجى كل فترة زمنية لتحديد المناطق والدول الأكثر احتمالا لتدفق الطلب السياحى منها .

ولما كان التنشيط السياحى عملية فنية معقدة، قد تكون أكثر تعقيدا من سواها لتعاملها مع كتلة من الاحتياجات والدوافع الإنسانية فسة العمل التنشيطى تستوجب التخطيط المسبق لمواقفته وأكثر الفترات ملائمة لتضخيم أصدائه وتحقيق مراميه .

لذا فقد تقوم وزارة السياحة بوضع خطط التحرك للنهوض بالنشاط السياحى وإخراجه من عثرته الراهنة ضرورة على طريق تحقيق هذه استراتيجية يتمثل فى جعل السياحة قاطرة الاقتصادية فى مصر، فكانت خطة التنشيط السياحى على النحو التالى :

تحديد أهداف الخطة

تحفيز الطلب على المنتج السياحى المصرى والارتفاع بمعدلات التدفق السياحى لتقترب من المعدلات النموذجية .

حيث يرتبط بتحقيق هذا الهدف ضرورة الآتى :

- الارتقاء بمستوى الأدوات التنشيطية المستخدمة حاليا واستحداث بعض الأدوات الإضافية .
- تكوين مكتبة سمعية/ مصرية متطورة لخدمة أغراض التنشيط مستقبلا .
- وضع إطار لحركة منسقة فى الخارج تجمع جهود القطاعين الحكومى والخاص .
- استحداث أجنحة للمناسبات (الأثرية - الثقافية - الموسيقية - الرياضية) المصرية يمكن استخدامها فى الجذب السياحى .
- فتح أسواق بديلة لم تمارس فيها جهود التنشيط السياحى بشكل مكثف من قبل .

- إبراز عناصر الجذب المتعددة المتوفرة لمصر (المناطق السياحية الجديدة - البيئة الخالية من التلوث - مضافة الشعب المصرى وانفتاحه على الأجانب) .

- تهيئة فرصة أوسع لعرض خطط التنمية السياحية المصرية والمشروعات الاستثمارية فى المناطق السياحية الجديدة على المستثمرين الأجانب تشجيعا لهم على استثمار رؤوس أموالهم فى هذه المشروعات .

ثانيا : تحديد السياسة التنشيطية فى الخطة :

تركز محاور السياسة التنشيطية على ما يلى :

- ١- تصحيح صورة مصر ووضع أحداث الإرهاب فى إطارها وحبسها الحقيقى.
- ٢- التوجه للمستهلك مباشرة حيث يقتضى ذلك بطبيعة الحال استخدام وسائل الإعلام الجماهيرى Mass media واسعة الانتشار (التلفزيون - وكالات الأنباء - الصحافة الرئيسية المتخصصة وغير المتخصصة) مع الارتقاء بمستوى مواد تنشيط المبيعات لغة وإخراجا .
- ٣- تعميق الصلة مع قنوات التوزيع التقليدية (منظمو الرحلات - وكلاء السفر والسياحة - بيوت الحوافز - منظمو المؤتمرات - الجمعيات - شركات الطيران .. الخ) .

- ٤- استخدام أسلوب القوافل السياحية ذات المكونات المتنوعة .
- ٥- المشاركة النشطة فى المؤتمرات والمعارض السياحية والدولية الهامة .
- ٦- دعوة الشخصيات السياحية والإعلامية الهامة للإطلاع على حقيقة الأوضاع المستقرة فى مصر والتعرف على عناصر الجذب السياحى .

ثالثا : تحديد الإطار الزمنى والجغرافى للخطة :

- ١- الإطار الزمنى : تغطى هذه الخطة فترة عام واحد، يتم التقييم لنتائج التنفيذ دوريا كل ثلاث اشهر ويتم اختيار توقيتات تكثيف النشاط طبقا لظروف كل سوق .

٢- الإطار الجغرافى: سوف تنفذ هذه الخطة بصورة مكثفة فى الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة - ألمانيا - إيطاليا- فرنسا - اليابان مع الاهتمام بالسوق السياحى العربى مع فتح أسواق جديدة فى جنوب أفريقيا - شرق آسيا - روسيا وأوروبا الشرقية فتلك الأسواق واعدة وهى فى نفس الوقت لم تتأثر بنفس القدرة بالصورة السلبية التى خلفتها أجهزة الإعلام الغربى عن الأوضاع فى مصر .

رابعا : تحديد الميزانية المقترحة بالخطة :

سوف يتم تقدير الميزانية الإجمالية للخطة ، بما يتناسب مع حجم العائد المتوقع .

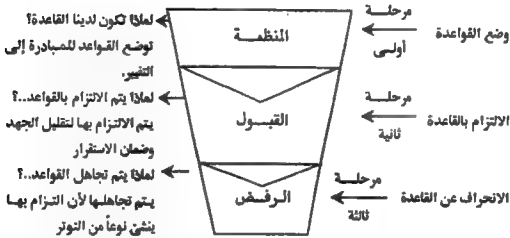
خامسا : تحديد وسائل وأساليب التنشيط السياحى بالخطة :

- ١- المطبوعات (خرائط سياحية - دليل سياحى - كتيبات - ملصقات) .
 - ٢- الأفلام (أفلام إعلانية - أفلام تسجيلية للمعالم السياحية)
 - ٣- الصحافة (إعلانات مدفوعة الأجر - ملاحق - إعداد خاصة) .
 - ٤- المعارض والمؤتمرات (التي تعقد فى الخارج) .
 - ٥- أجنحة المناسبات المحلية (الأثرية - الموسيقى - الرياضة .. الخ) .
 - ٦- الزيارات الخارجية والاستضافات .
 - ٧- القوافل السياحية (مكوناتها : أفلام - مطبوعات - معروضات أثرية وأزياء - منتجات مصرية - هدايا - موسيقى وفولكلور - مأكولات مصرية) .
 - ٨- المسابقات تنفذ من خلال وسائل الإعلام والمدارس والجامعات فى الأسواق المستهدفة وتكون جوازا مجانية لمصر وتدور حول معلومات عن مصر .
- بذلك يمكن أن تذهب إلى أن انطباق مواصفات السلع الصعبة الترويج على صناعة السياحة بفرض ضرورة وحاجة ملحة لقيام عمليات التنشيط والتسويق لها بكفاءة وباستمرارية متصاعدة مع تصاعد حركة السياحة العالمية ، وتزايد المنافسة فى الأسواق العالمية .

٣- القواعد

يقصد بالقاعدة ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهى تتخذ شكل أوامر أو تعليمات وتكون مرتبط بجزاءات "خالفين"^(١) وتختلف عن السياسات فى أنها لا تعطى مجالاً لحرية الاختيار وتتشابه مع الإجراءات فى أنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد مدى زمنى أو تعاقب فى الخطوات أما عن دورة حياة القاعدة فيمثلها الشكل التالى^(٢):

دورة حياة القواعد



وكمثال على ما يتواجد فى قطاع السياحة من قواعد نورد فيما يلى مجموعة من القواعد الخاصة بإنشاء الشركات السياحية.

(١) د. خليل محمد حن الشناح - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص ٩٥.
(٢) ج. ه. جاكسون - ولسي، دبليو - آدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة العدد .

القوانين والقرارات التي تحكم العمل السياحي^(١)

الشركات السياحية

القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ المعدل بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٨٣ ولائحته التنفيذية الصادر بها القرار الوزاري رقم ٢٢٢ لسنة ١٩٨٣ .

تعريف الشركة السياحية

تعرف الشركة السياحية بأنها ذلك الشخص المعنوي الذي يمارس نشاطاً يتصل بالمجال السياحي يهدف خدمة السائحين ورفع مستوى السياحة وذلك من خلال القيام بكل أو بعض الأعمال التالية :

١- تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات.

٢- بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والرحلة وشركة النقل الأخرى.

٣- تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين ولوزير السياحة أن يضيف إلى تلك الأعمال أعمالاً أخرى تتصل بالسياحة وخدمة السائحين.

شروط منح الترخيص بمزاولة الأعمال السياحية :

- لا يجوز لأي شركة سياحية مزاولة كل أو بعض الأعمال السياحية إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزارة السياحة وقد حدد القرار الوزاري رقم ١٨١ لسنة ١٩٨٣ الإجراءات الواجب اتباعها للحصول على هذا الترخيص والتي تتلخص بتقديم طلب إلى الوزارة يتضمن بيانات عن نوع واسم الشركة ومقرها ورأس مالها ونوع العمل السياحي المطلوب مباشرته وأسماء الشركاء

(١) أ. عماد ملوحيه - الوجيز في شرح قواعد التشريعات السياحية والفنداقية - بدون ناشر ٢٠٠٤ ص ٨٠ - ٨٧.

واسم المدير المسئول وخبرته وأداء رسم الترخيص وللوزارة الحق فى أن تستطلع رأى غرفة المنشآت السياحية بشأن مقدم الطلب.

شروط منح الترخيص :

- ١- أن تتخذ المنشأة طالبة الترخيص شكل وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها.
- ٢- ألا يتضمن عقد الشركة الشهر أغراض تجاوز المنصوص عليها فى هذا القانون.
- ٣- أن تتخذ الشركة مقراً لها فى جمهورية مصر العربية تتوافر فى الشروط التى حددها اللائحة التنفيذية.
- ٤- أن يكون للشركة مدير عام مصرى الجنسية وتحدد اللائحة التنفيذية الشروط اللازم توافرها فيه. وعلى المديرين والموظفين بالشركات السياحية أن يقدموا لوزارة السياحة شهادات حسن السير والسلوك وصحيفة الحالة الجنائية قبل تعيينهم بهذه الشركات.
- ٥- أن لا يقل رأس مال الشركة التى تزاول جميع الأعمال السياحية عن ١٠٠ ألف جنيه يخص منها مبلغ ٢٠ ألف جنيه كتأمين وبالنسبة للشركات التى تقوم ببيع أو صرف تذاكر السفر. (بند ٢ من أنواع الشركات السياحية) فيجب ألا يقل رأس مالها عن ٤٠ ألف جنيه يخص منها مبلغ ٨ آلاف جنيهها كتأمين وبالنسبة للنوع الثالث من الشركات السياحية فيجب ألا يقل رأس المال عن ٢٠ ألف جنيه يخص منها ٤ آلاف جنيهها تأمين.
- ٦- وعلى شركات النقل السياحى أن تقدم ما يثبت ملكيتها للحد الأدنى لوسائل النقل.
- ٧- وأجاز القانون الترخيص للشركات السياحية فى إقامة منشآت فندقية وسياحية على ألا تدخل خيمة هذه المنشآت فى حساب الحد الأدنى رأسمال الشركة الواجب توافره طبقاً لأحكام هذا القانون.

الترخيص فى إنشاء فروع للشركات السياحية الأجنبية :

- أعطى القانون الحق لوزير السياحة بأن يرخص للشركات الأجنبية فى إنشاء فروع لها داخل الجمهورية بعد توافر الأحكام المقررة فى نص القانون ويجب توافر الشروط التالية :

شروط منح الترخيص لإنشاء فروع للشركات السياحية الأجنبية :

١- أن تكون الشركة تابعة لإحدى الدول التى تعطى للشركات المصرية حق إنشاء فروع لها.

٢- أن تدفع تأميناً مالياً قدره ١٠٠ ألف جنيه إما نقداً أو بموجب خطاب ضمان معتمد من بنك مصرى وغير قابل للإلغاء أو التجزئة أو التحويل.

٣- أن يودع بوزارة السياحة ما يثبت بصفة دائمة أن لديها رأس مال فى مصر لا يقل عن ٢٠٠ ألف جنيه.

- ويسرى حكم البندين ٢ ، ٣ على الشركات المصرية التى يدخل فى تكوينه رأس مال أجنبى. وذلك منعاً من أن تتحايل الشركات الأجنبية للتهرب من تنفيذ البندين المذكورين.

- ويجوز تعديل ترخيص الشركة السياحية بناء على طلب يقدم للوزارة موضحاً به نوع التعديل المطلوب سواء كان متعلقاً بنشاط الشركة أو شكلها القانونى أو بتغيير الشركاء فى شركات أشخاص فقط أو بأى نوع آخر مع ذكر أسباب التعديل وتقديم المستندات المؤيدة له .

- كما يجوز أن يتم التنازل عن الترخيص لشركة أخرى بناء على طلب الشركتين ويشترط أن تتوافر فى الشركة المتنازل إليها جميع الشروط المطلوبة توافرها لمنح الترخيص.

التزامات الشركات السياحية :

- يقع على عاتق الشركات السياحية عدة التزامات نوردتها على الوجه التالى :

- ١- عدم مزاولة نشاطها في المناطق العسكرية إلا بعد الحصول على موافقة وزارة الدفاع بناء على اقتراح من وزارة السياحة.
- ٢- تلتزم الشركات السياحية بإخطار وزارة السياحة بالبرامج السياحية الخاصة بالأفواج القادمة إلى مصر قبل تنفيذها بخمسة عشر يوماً على الأقل وعلى أن يتضمن الإخطار أسماء الفنادق أو أماكن الإقامة ودرجتها وعنوانها وطريقة السداد ومصدره على أن يكون السداد من خلال البنوك المرخص لها بالتعامل بالنقد الأجنبي وبالعملات المقبولة قانوناً.
- ٣- تلتزم الشركات السياحية بأن ترسل لوزارة السياحة في الأسبوع الأول من كل شهر كشوفاً بأسماء وجنسيات المسافرين عن طريقها مرفقاً بها بيان بالقيمة النقدية للخدمات التي قدمتها الشركة لعملائها ونوعها وطريقة تحويلها من وإلى مصر بإحدى طرق الدفع المقبولة قانوناً وتقديم ما يثبت ذلك.
- ٤- على الشركات السياحية أن تعرض جميع المطبوعات والنشرات ومختلف أنواع الصور والأدلة السياحية التي تصدرها لتوزيعها داخل البلاد أو خارجها على وزارة السياحة والحصول منها على إذن كتابي بالطبع والتوزيع.
- ٥- ويعتبر عدم الرد خلال شهر من تاريخ العرض بمثابة موافقة على ذلك.
- ٥- على الشركات السياحية موافاة وزارة السياحة بميزانيتها وحساباتها الختامية في ميعاد أقصاه ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية للشركة ومراعاة التزام القواعد التي تضعها وزارة السياحة بالاتفاق مع وزارة المالية لإحكام الرقابة على إيراداتها ومصروفاتها.
- ٦- يخضع من التأمين المالي المنصوص عليه في المادة "٤" البالغ التي تستحق على الشركات بسبب مزاولة أعمالها ويكون الخصم بناء على

قرار من لجنة فض المنازعات المنصوص عليها في المادة "١٨" أو حكم قضائي واجب النفاذ في موضوع يتعلق بالتزامات الشركة.

- وفي هذه الحالة يجب على الشركة أداء جميع المبالغ التي تخصم من التأمين المالي خلال ثلاثين يوماً من تاريخ مطالبة وزارة السياحة بذلك بكتاب موصى عليه معلم الوصول وإلا كان لوزير السياحة وقف نشاط الشركة.

وقف نشاط الشركة السياحية :

يوقف نشاط الشركة السياحية إذا توافرت أسباب الوقف الآتية :

- ١- إذا زاولت الشركة عملها بدون الحصول على ترخيص من الوزارة كذلك في حالة عدم استكمالها مبلغ التأمين المودع بالوزارة إذا ما خصم منه بقرار من لجنة فض المنازعات أو حكم من المحكمة خلال المدة المقررة.
- ٢- للنهابة العامة أن تصدر قراراً بوقف نشاط الشركة إذا رأت رفع الدعوى العمومية قضاهاً بتهمة ارتكاب أى عمل من شأنه المساس بأمن الدولة واقتصادها القومي وبجواز التظلم من هذا القرار أمام المحكمة المختصة بنظر الدعوى العمومية.
- ٣- لرئيس المحكمة الابتدائية المختصة بناء على طلب وزير السياحة وقف نشاط الشركة في حالة إقامة الدعوى العمومية ضد المسؤولين عن إدارتها - لمخالفتهم أحكام هذا القانون والقرارات المنفذة له.

إلغاء الترخيص للشركة السياحية :

- يصدر وزير السياحة قراراً مسبباً بإلغاء الترخيص الصادر للشركة السياحية في الحالات الآتية :

- ١- إذا تنازلت الشركة عن الترخيص أو قامت بتغيير شكل الشركة أو الشركاء المسؤولين بالنسبة لشركات الأشخاص دون موافقة الوزارة.
- ٢- إذا توقفت الشركة عن مزاولة أعمالها مدة ستة أشهر بدون إذن كتابي من الوزارة وتعتبر الشركة متوقفة بدون إذن كتابي في حالة عدم إخطارها

وزارة السياحة بكشوف خدماتها التي توضح أنشطتها لمدة ستة أشهر رغم طلب الوزارة لهذه الكشوف كتابة.

٣- إذا باشرت الشركة أعمالاً غير تلك المنصوص عليها في الترخيص الصادر لها.

٤- إذا لم تقم الشركة باستكمال التأمين في حالة خصم أى مبلغ منه طبقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية.

٥- إذا فقدت الشركة أى شرط من شروط الترخيص.

٦- إذا ثبت قيام الشركة بصداد قيمة خدماتها عن غير طريق البنوك المرخص بها بالتعامل في البند الأخير.

٧- إذا أخلت بالتزامات الواجبة عليها والسالفة الذكر ومع ذلك يجوز لوزير السياحة بدلاً من إلغاء الترخيص إصدار قرار بوقف نشاط الشركة لمدة لا تتجاوز ستة أشهر إذا قرر أن المخالفة لا توجب إلغاء الترخيص على أنه في حالة عودة الشركة لارتكاب ذات المخالفة يتعين إلغاء الترخيص.

٨- إذا تجاوز حجم نشاط الشركة في تصدير السائحين المقيمين بالخارج ٢٠٪ من حجم نشاطها الإجمالي السنوى - والهدف من ذلك هو تشجيع الشركات السياحية على أن تكون مستوردة للسياح أكثر منها مصدرة لهم.

٩- إذا لم يتجاوز نشاط الشركة ضعف رأسمالها في نهاية الثلاث سنوات الأولى من بدء نشاطها - ويجوز بناء على طلب الاتحاد المصرى للغرف السياحية مد هذه المدة مدد أخرى بحد أقصى ثلاث سنوات.

٤- التنبؤات

المفهوم :

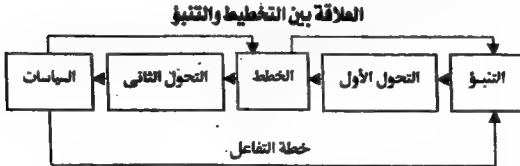
هو الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة وتهدف إلى التعرف على الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على النشاط السياحي.

أى أن التنبؤ هو "عملية وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى .. ويحدث فى المستقبل..

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها فى الحسبان وهذه العوامل هى العوامل الخارجية والتي تقع خارج نطاق المنظمة وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار فى النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكاني واتجاهات الأسعار.

أما العوامل الداخلية فهي التي تقع تحت سيطرة المنظمة وداخلها ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم الزوار المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الأفراد والتمويل لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون فى أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن فى البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط :



هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أى معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها لصعوبة تقدير ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضرورى جداً فى التخطيط بالنسبة للمنظمة الواحدة وللمجتمع كله^(١) والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل - ما بين عدد من الأشهر وسنين - أو لفترة طويلة الأجل - ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً - ويمكن القول بأن التنبؤ يمر بالخطوات أو المراحل الآتية:

مراحل التنبؤ^(٢):

١- يتم تحديد الموقف أو المشكلة المراد التنبؤ لها، لتكن مثلاً التنبؤ بحجم الزوار فى منطقة معينة خلال فترة زمنية معينة.

٢- يتم وضع أساس محدد مبنى على الماضى للمشكلة موضع التنبؤ. أى فى مثالنا هذا يتم الرجوع إلى سجلات الزوار خلال الفترات الماضية وبالتالى نتعرف على عدد الزائرين التى تمت فى سنة أو سنوات وتتخذ كأساس للتنبؤ.

٣- بعد ذلك يتم التقدير أو التنبؤ بالموقف مستقبلاً أى من خلال دراسة الماضى ومعرفة ظروف الحاضر يمكن القول بأن عدد الزائرين فى السنة القادمة سيكون ١٠٠٠ زائر مثلاً.

٤- بعد ذلك تتم المقارنة الفعلية بين ما سبق تحديده "التنبؤ" وبين ما حدث فعلاً ونقارن ونحدد الانحرافات ونتعرف على أسبابها ونعالجها.

(١) د. محمد فتحى محمد على - التنبؤ التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادية - أول مايو ١٩٦٤.

(٢) د. صلاح الشنوانى - أصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - دار الجامعات المصرية - ١٩٧٥ ص ١٢١.

شروط التنبؤ العلمى^(١) :

- ١- يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار والآراء أو القواعد التى تستخدم فى التنبؤ .
- ٢- يجب تحديد الزمن الذى يشمل التنبؤ فلا يقال مثلاً أن عدد الزائرين سيزيد بمعدل ١٠٪ فى المستقبل.
- ٣- يجب أن تخضع التنبؤات لتفسير المعادلات والمتباينات فيما بينها كما هو الحال فى النتائج الفعلية أى يجب أن يكون هناك تناسقاً داخلياً فى حالة التنبؤات المتعددة.
- ٤- يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احتمالى عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة فمثلاً نقول أنه احتمال أن يزيد عدد الزائرين بمقدار ٢٥٪ من سنة ١٩٩٠ - ١٩٩٥ هو ٩٠٪ أو ٩٥٪ وفى هذه الحالة إذا اخترنا احتمال ٩٥٪ بأن هناك احتمال ٥٪ أن لا يتحقق هذا التنبؤ.

التخطيط الإحصائى للتنبؤ^(٢) :

- لتخطيط نظام إحصائى للتنبؤ يجب أن نأخذ فى الاعتبار الصفات المختلفة لعملية التنبؤ وهى :
- ١- الدقة كدالة لفقرة الإعداد حيث يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين دقة التنبؤ وقصر الفترة الزمنية حيث أنه كلما قلت فترة التنبؤ كلما زادت الحاجة إلى الدقة والتفصيل الكبير.
 - ٢- الثبات والاستقرار فإذا كان النظام ثابتاً ومستقراً فإنه عند القيام بتعديل تقديرات التنبؤ طبقاً للمعلومات الجديدة فإن التقديرات الجديدة للتنبؤ لا يجب أن تكون مختلفة كثيراً عن التقديرات السابقة.

(١) Binlok, H. (1979), Social Statistics, Mc-grawhill Kogakisha LTD, Tokyo, P.17.

(٢) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - كلية عين شمس بدون سنة نشر ص ٢٨ .

٣- أن يكون التنبؤ قابلاً للتعديل في حالة التغيير المفاجئ إلا أنه يلاحظ أن صفتي الثبات والتعديل في حالة التغيير المفاجئ يناقضان بعضهما البعض لذلك يقترح استعمال اثنين أو أكثر من العمليات أحدهما يكون مستقراً وثابتاً والآخر يكون قابلاً للتعديل ويستخدم كل منهما في الظروف المناسبة له.

هذا ويلاحظ أن لزيادة فاعلية التنبؤ ينبغي الاهتمام بما يلي:

أ - العمل على تدعيم شبكة الاتصالات بين القائمين بعمليات التنبؤ ومستخدمي التنبؤات.

ب- تخصيص الأموال اللازمة للقيام بالتنبؤات بما يضمن سلامة نتائجها.

ج - اقتناع الإدارة العليا بأهمية التنبؤات وأهمية الاستعانة بذوى الخبرة في إعداد هذه التنبؤات.

د - مراعاة الدقة في اختيار أسلوب التنبؤ المناسب للظاهرة محل الدراسة.

هذا ويلاحظ أنه عند إعداد أى تنبؤات على مستوى إشغال غرف القطاع الفندقى مثلاً فإنه يجب مراعاة ما يلى^(١):

أ - عدد الغرف التى تم حجز مؤكدها عليها خلال الفترة المعنية وتأخذ من خارطة الحجز.

ب- دراسة خارطة الحجز لنفس الفترة من السنة السابقة.

ج - حساب معدل الذين يأتون إلى الفندق بدون حجز مسبق Waik-in .

د - حساب عدد الذين لديهم حجز مؤكده ولم يأتوا إلى الفندق No-show.

هـ - ملاحظة أى تغير بين السنة الماضية والآن والذي ممكن أن يؤثر على التوقع.

(١) د. ياسين الكحل - مبادئ إدارة الفنادق - مرجع سبق ص ٢٠٨ وما بعدها .

طرق وأساليب التنبؤ :

- تحدد أساليب التنبؤ السبل التي يتم بواسطتها إجراء التنبؤات سواء كانت طريقة التنبؤ المتبعة أى من الطرق التالية^(١) :
- الطريقة المباشرة والتي تعتمد على الوصول إلى التنبؤ الكلى للمنظمة من خلال تجميع كافة التنبؤات الخاصة بكافة أجزاء المنظمة.
 - الطريقة غير المباشرة وهي التي تعتمد على التنبؤ بالنشاط الاقتصادي أو الإنتاجي .. على مستوى الدولة في الوصول إلى التنبؤ على مستوى المنظمة.
 - الطريقة التاريخية والتي تستند إلى الافتراض بأن ما يحدث في المستقبل هو امتداد لما يحدث في الماضي.
 - الطريقة الاستنباطية وهي التي تعتمد على تقدير المدير للموقف وحكمه الشخصي على الظروف المؤثرة على هذا الموقف.
 - طريقة الرأي المشترك وهي التي تعتمد على تجميع آراء الأطراف من ذوى العلاقة المباشرة بالموقف المراد التنبؤ به.

وعموماً فإن طرق التنبؤ تنقسم إلى :

- ☆ طرق كمية
- ☆ طرق وصفية .

وكل طريقة من هذه الطرق تضم مجموعة من الأساليب.

أولاً : الطرق الكمية :

- ١- أسلوب السلاسل الزمنية .
- ٢- أسلوب معامل الاتجاه .
- المعادلة الخطية .
- المعادلة الأسية .
- ٣- أسلوب مرونة الطلب .
- ٤- أسلوب المتوسط المتحرك .
- المرونة السعرية .
- المرونة الدخلية .

(١) د. صلاح الشولى - فصول إدارة الأعمال - مرجع سبق ذكره ص ٨٢ وما بعدها.

- ٥- أسلوب شبه المتوسطات.
- ٦- أسلوب التمهيد الأسى .
- ٧- أسلوب متوسط الاستهلاك للفرد.
- ٨- أسلوب المبيعات الصغرى.
- ٩- نموذج التشابه القطاعى.
- ١٠- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطى.

ثانياً : الطرق الوصفية :

- ١- استطلاع رأى نوى الخبرة.
 - ٢- تحليل توقعات رجال البيع.
 - ٣- استطلاع نوايا المشتريين.
- هذا ونستعرض فيما يلى بعض أساليب التنبؤ الأكثر انتشاراً:

التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية^(١) :

السلاسل الزمنية هى سلسلة من القيم تخص متغير ما فى أوقات أو فترات زمنية متعاقبة وهذه الفترة قد تكون سنة أو أكثر كما قد تكون ربع سنة، شهر، يوم، ساعة، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى تقدير قيمة الظاهرة فى المستقبل استناداً إلى دراسة التطور التاريخى للظاهرة وتحديد وفصل العوامل المؤثرة عليها.

العوامل المؤثرة على السلسلة الزمنية :

بتحليل السلسلة الزمنية - أى تحديد طبيعة العوامل التى تؤثر على قيه الظاهرة ومقدارها والعلاقات القائمة بينها - نجد أنها تتأثر بكل أو بعض العوامل الآتية :

أ - الاتجاه العام .

(١) د. إسماعيل محمد السيد - المدخل المنهجي فى دراسات جدوى المشروع - نقلا عن
Bowman, B.L. and O Connell, R.T. Forecasting and time series Marrachussets
Duxbury Press 1979, PP - 21-23.

ب- التغيرات الموسمية.

ج- التغيرات الدورية .

د- التغيرات العرضية .

هذا وسوف تقتصر الدراسة هنا على الاتجاه العام فقط.

الاتجاه العام :

يقصد بالاتجاه العام السلوك العام للتغير أو الظاهرة محل الدراسة خلال فترة من الزمن وفي هذه الطريقة يفترض أن الظاهرة تتبع معادلة معينة وهذه المعادلة يمكن استنتاجها من معرفة طبيعة الظاهرة ونعرض حالياً نوعاً واحداً من هذه المعادلات.

أ- المعادلة الخطية :

يلاحظ أن معظم السلاسل الزمنية يمكن تمثيل اتجاهها العام بمعادلة الخط المستقيم.

ص = أ + ب س

حيث ص = الاتجاه العام للظاهرة

س = الفترة الزمنية

أ ب = ثوابت تحدد قيمهم كالآتي :

$$ب = \frac{(س ص) - ن س^- ص^-}{س^٣ - ن (س^-)}$$
$$أ = ص^- - ب س^-$$

تدريب عملي (١) :

فيما يلي سلسلة زمنية للطلب على غرف الفندق (س) في الفترة ما بين

١٩٩٧ حتى ٢٠٠٢ .

السنة	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠١	٢٠٠٢
الطلب على غرف الفندق س	٣٠	٣٠	٢٨	٢٧	٢٢

والمطلوب :

أ - تحديد معادلة الاتجاه العام .

ب - تقدير حجم الطلب على غرف الفندق عام ٢٠٠٣ .

الحل :

س	ص	س ^٢	س ص
٠	٣٠	٠	٠
١	٢٨	١	٢٨
٢	٢٧	٤	٥٤
٣	٢٥	٩	٥٧
٤	٢٢	١٦	٨٨
١٠	١٣٢	٣٠	٢٤٥

$$\therefore \text{ب.} = \frac{(\text{س ص}) - \bar{\text{ن}} \bar{\text{س}} \bar{\text{ص}}}{\text{س}^2 - \bar{\text{ن}} (\bar{\text{س}})} =$$

$$\therefore \text{س} = \frac{١٠}{٥} = -٢$$

$$\text{ص} = - \frac{١٣٢}{٥} = -٢٦,٤$$

$$\therefore \text{ب.} = \frac{٢٦,٤ \times ٢ \times ٥ - ٢٤٥}{\text{س}^2 (٢) - ٣٠} =$$

$$= \frac{٢٦٤ - ٢٤٥}{٢٠ - ٣٠} = \frac{١٩}{-١٠} = -١,٩$$

$$\therefore \text{أ} = \text{ص} - \text{ب} \text{ س}$$

$$30.2 = (2) \times (1.9) - 26.4 =$$

$$\therefore \text{ص} = 30.2 - 1.9 \text{ س}$$

$$\text{س} = 1977 - 2003 \text{ (سنة الأساس)} = 6$$

\therefore حجم الطلب المتوقع عام 2003 على غرف الفندق س

$$= 30.2 - (6 \times 1.9) = 18.8$$

$$= 19 \text{ زائراً}$$

بعض طرق التنبؤ بالمتغيرات الديموغرافية^(١):

لا شك أن دراسة السكان في الماضي والحاضر تساعد في تحديد الاتجاه العام أو اتجاه التغير في السكان والنشاطات الاقتصادية وهذه ضرورية للتعرف على كيف كان مجتمع منطقة الدراسة وكيف أصبح وكيف سيكون في المستقبل، أما أساليب التنبؤ التي يمكن استخدامها في مجال التوقعات السكانية المستقبلية فهي عديدة وكثيرة ويمكن حصرها في مجموعتين هما^(٢):

طرق الاتجاه أو الاستعداد المستقبلي **Trend Extrapolation** أو السلاسل الزمنية **Time Series Models** وتقوم هذه المجموعة على فكرة اكتشاف نمط سلسلة البيانات الديموغرافية في الماضي ثم استمداد نفس النمط مستقبلاً.

- الانحدار البسيط والمتعدد **Regrssion Models** :

وهذه النماذج تظهر علاقة سبب وأثر **Cause-effect** لذلك تعرف في كثير من الأحيان باسم نماذج التنبؤ السببية .

(١) د. عثمان محمد نميم - التخطيط - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - 2001 - ص 62 - وما بعدها.

(٢) د. هاشم الوردی - أساليب التنبؤ الأحصائي - منشورات جامعة بغداد - 1990 - ص 22 - 23.

أما أهم الطرق التى يمكن أن تستخدم فى مجال التوقع أو التنبؤ السكاني فيمكن حصرها فى عدة طرق هى^(١):

طريقة المتوالية الحسابية :

تقوم هذه الطريقة على فكرة أن السكان يتزايدون بطريقة المتوالية الحسابية أى بمقدار ثابت سنوياً.

مثال : بلغ عدد سكان إحدى الدول (٥) ملايين نسمة حسب تعداد ١٩٨٥ وبلغ عدد سكان تلك الدولة (٦) ملايين نسمة عام ١٩٩٥ فكم سيكون عدد سكان هذه الدولة عام ٢٠٠٥

الزيادة السكانية بين تعداد ١٩٨٥ وتعداد ١٩٩٥ = ٦ - ٥ = ١ مليون.

الزيادة السنوية للسكان = (١) مليون ÷ ١٠ = ١٠٠٠٠٠ نسمة سنوياً.

الزيادة السكانية المتوقعة عام ٢٠٠٥ = ١٠ × ١٠٠٠٠٠ = ١ مليون.

وبالتالى سيكون عدد السكان عام ٢٠٠٥ كالتالى :

عدد سكان عام ١٩٩٥ + مليون

٦ مليون + ١ مليون = ٧ مليون نسمة عدد السكان عام ٢٠٠٥.

طريقة المتوالية الهندسية^(٢) :

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن الزيادة التى تحدث للسكان فى فترة

معينة تعمل على إحداث زيادة أخرى تضاف إلى الزيادة الأصلية وذلك وفقاً

للمعادلة التالية :

$$ل = أ ر ن - ١$$

حيث أن :

ل = عدد السكان فى تاريخ لاحق.

أ = عدد السكان فى تاريخ سابق.

(١) عبدالحسين زنى وعبدالحليم القيسى. الإحصاء السكاني، منشورات جامعة بغداد، ١٩٩٠.

(٢) سمحه موسى - أساليب التحليل الديموغرافي - عمان - ١٩٨٨ - ص ١٥١.

ر = نسبة التغير بين عدد السكان اللاحق والسابق.

ن = عدد السنوات الفاصلة بين التاريخ اللاحق والسابق.

ولكى يتم حساب قيمة التغير فإنه يفضل أخذ لوغار يتم طرفى المعادلة

لحسابها كالتالى:

$$ن - ١ لو ر = لو ل - لو أ وبذلك فإن :$$

$$لو ر = لو ل - لو أ \div ن - ١$$

طريقة الوسط الهندسى :

تعتمد هذه الطريقة على حاصل ضرب نسب التغير فى السكان بين

سنة وأخرى ثم استخراج الجذر النونى لحاصل ضرب هذه النسب ، فإذا افترضنا

أن النسبة بين السنة الثانية والسنة الأولى أى عدد سكان السنة الثانية \div عدد

سكان السنة الأولى = ١ ، والنسبة بين السنة الثالثة والثانية = ٢ وهكذا

حتى نصل إلى و ن ، فإن معادلة هذه الطريقة تكون كالتالى :

$$و = \sqrt[n]{١ و \times ٢ و \times ٣ و \times \dots و ن}$$

حيث أن :

و = الوسط الهندسى

ن = عدد النسب

١ و ٢ و ن = النسب

وباستخدام اللوغاريتمات تكون المعادلة كالتالى :

$$\frac{لو س ن - لو س}{ن} = لو و$$

حيث أن : و = الوسط الهندسى

س ن = الحد الأخير

س = الحد السابق

ن = عدد القيم (باستثناء قيمة سنة الأساس وهي القيمة الأولى)
الطريقة الأسية :

بناء على هذه الطريقة فإن التغير في عدد السكان يحسب وفق المعادلة

التالى :

$$ر = \frac{\text{لوك ت} - \text{لوك ن لو ه}}{\text{ن لو ه}}$$

حيث أن :

ر = معدل النمو

ك ت = الحد الأخير

ك = الحد السابق

ن = الفترة الزمنية الفاصلة بين الحدين

هـ = رقم ثابت = ٢,٧١٨٢٨

طريقة معدلات البقاء :

يفترض فى هذه الطريقة توزيعاً سكانياً فى تعداد معين حسب العمر والجنس فى فئات خمسية ومن ثم يجرى تقدير العدد الذى سيصل إليه السكان فى فئة بعد خمس سنوات ويمكن حساب هذا العدد باستخدام معدلات البقاء المأخوذة من جداول حياة ملائمة (عادة ما تقوم بإعدادها الأمم المتحدة) وذلك بعد تحديد معدلات الوفيات للعمر والنوع للمنطقة أو الدولة التى ترغب فى إجراء توقع سكانى لها علماً بأن عدد المواليد بين سنة الأساس وسنة التوقع يمثلون السكان تحت سن (٥) سنوات فى سنة التوقع.

طريقة المكونات أو العناصر السكانية :

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على مدى توفر البيانات المتعلقة بوفيات الأطفال فى فئة صفر - ٤ سنوات أى عدد المواليد خلال الخمس سنوات السابقة لسنة التوقع وأعداد الوفيات بين سنة الأساس وسنة التوقع ،

وإذا توفرت هذه البيانات فإنه يمكن الحصول على تقديرات السكان تبعاً لفئات العمر وذلك بإضافة المواليد لإعداد السكان فى الفئة من صفر - ٤ سنوات فى السنة السابقة ثم طرح الوفيات التى حدثت خلال فترة التوقع للحصول على عدد الباقين على قيد الحياة لكل فئة عمرية كما يضاف صافى الهجرة خلال الفترة الزمنية نفسها لكل فئة عمرية .

بعض طرق التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية :

يمهد تحليل البيانات الاقتصادية ويتم التركيز على العمالة التى تعتبر بحق أهم المؤشرات التى تقيس النشاطات الاقتصادية، وعادة يتم الحصول على البيانات الخاصة بالعمالة من سجلات دوائر الإحصاء بالقوى العاملة وكذلك سجلات وزارات العمل إن وجدت، علماً أن الكثير من مكاتب ودوائر الإحصاء فى العديد من الدول يقوم بعمل تعدادات خاصة بالعمل تشمل أماكن عملهم ومستوياتهم التعليمية وأماكن سكنهم، وبعد تحليل بيانات العمالة المتاحة من حيث نوعها وحجمها وتوزيعها الجغرافى والقطاعى ومستوياتها التعليمية لفهم ودراسة النشاطات الاقتصادية القائمة، فإن هذه البيانات تستخدم للتنبؤ بالنشاطات الاقتصادية المستقبلية من حيث حجمها ونوعها وتوزيعها الجغرافى (تركزها) وتستخدم عادة مجموعة من التقنيات والطرق الإحصائية فى عملية التنبؤ أهمها.

١- استمداد الاتجاه (السلاسل الزمنية) *Extrapolation of Trends*.

٢- النسبة والمساهمة *Ratio- Share*.

٣- الأساس الاقتصادى *Economic Base*.

٤- جداول الدخلات والمخرجات *Input- Output*.

٥- الانحدار البسيط *Simple Regression*.

٦- تحليل المكونات *Component Techniques*.

٧- طرق التنبؤ المعيارية *Normative Economic Projection*.

٨- أسلوب التحول والمساهمة *Shift-Share Analysis*.

وفيما يلي سنحاول التعرّف على تفاصيل بعض طرق التنبؤ هذه والخاصة بالنشاطات الاقتصادية والتي يمكن أن تستخدم فى مجالات التخطيط المختلفة.

أسلوب التحول والمساهمة Shift-Share Analysis :

يقوم هذا الأسلوب على تحليل مدى مشاركة صناعة معينة فى عملية النمو الاقتصادى للإقليم الذى تتوطن فيه ، وفى هذا الأسلوب يتم تحديد الصناعات القائمة فى إقليم معين وتحليل كل صناعة وحدها ، لذلك يمكن اعتبار هذا الأسلوب أحد أساليب تحليل المكونات وغالباً ما يستخدم فى تخطيط التنمية الاقتصادية الحضرية.

والتنبؤ باستخدام هذا الأسلوب يقوم على أساس أن العمالة المستقبلية تساوى العمالة المتاحة أو المتوفرة مضافاً إليها معدل النمو فى هذه العمالة ، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية^(١).

$$E_{irt} + 1 = E_{irt} + \Delta E_{irt} - t - 1$$

حيث أن :

E_{irt} = العمالة فى صناعة ما هى (i) وفى إقليم معين (r) وفى وقت معين (t)
 $E_{irt} + 1$ = العمالة فى صناعة ما هى (i) وفى إقليم معين (r) وفى وقت لاحق (t+1) .

$\Delta E_{irt-t+1}$ = التغير فى الحجم العمالة فى الصناعة (i) فى إقليم (r) وفى الفترة الزمنية (t) إلى (t+1) .

علماً بأن التغير فى حجم العمالة ΔE_{irt} يشمل ثلاثة مكونات هى :

١- التغير فى حجم العمالة للصناعة (i) فى إقليم (r) من خلال النمو فى

حجم العمالة على المستوى الوطنى ، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\Delta E_{irt-t+1} = E_{irt} [(E_{nt+1} / E_{nt}) - 1]$$

حيث أن : (n) تعنى العمالة الوطنية ككل .

^(١) Kaiser F. Godschalk D. and chapin S. 1995 urban I and use Planning, Chocago.

٢- التغير المتوقع في نمو الصناعة (i) في إقليم (r) أى التغير المتوقع في نسبة مساهمة الصناعة (i) زيادة أو نقصان في الاقتصاد الوطنى ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\Delta E_{irt} [(E_{irt} + 1 / E_{irt} - E_{nt} + 1 / E_{nt})]$$

٣- التغير في قدرة المنافسة وهذه تعكس حجم أو نسبة العمالة في الصناعة (i) في إقليم (r) مقارنة بحجم أو نسبة العمالة لنفس الصناعة في الأقاليم الأخرى، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\Delta a_{Eirt} [(E_{irt} / E_{irt} - 1) - (E_{nt} / E_{nt} - 1)]$$

حيث أن (a) معامل تصحيح لتعديل أى اختلافات في طول مدة أو فترة التنبؤ $t(t+1)$ مقارنة بطول الفترة الزمنية الماضية التى حسب على أساسها معامل القدرة على المنافسة $t(t-1)$.

جداول المدخلات والمخرجات :

تعتبر جداول المدخلات والمخرجات من أهم الطرق التى يمكن استخدامها وتطبيقها فى مجال التنبؤ على المدى البعيد وهذه الجداول هى طريقة يتم من خلالها تحديد نوع ومقدار التبادلات التى تحدث بين وخلال النشاطات والقطاعات الاقتصادية المختلفة، وباختصار تلخص جداول المدخلات والمخرجات كل الحركات الداخلة والخارجة لكل صناعة وبين هذه الصناعة والصناعات الأخرى، والواقع أن جداول المدخلات والمخرجات إلى جانب أنها وسيلة ناجحة للتنبؤ إلا أن أهميتها لا تقتصر على هذه الناحية بل تتعداها إلى نواحي اقتصادية أخرى عديدة وأساس طريقة جداول المدخلات يعود لعمل ليونتييف Leontief والذى حاول من خلال تطبيق هذه الطريقة الإجابة على السؤال التالى.

”ما هو مستوى المخرجات الذى يجب أن تنتجه كل واحدة من الصناعات التى عددها (n) فى هيكل الاقتصاد لأجل أن تكون كافية تماماً لتلبية الطلب الكلى لهذه الصناعة أو تلك“.

إن الفكرة الأساسية لأسلوب تحليل جداول المدخلات والمخرجات هي فكرة بسيطة تماماً حيث تقوم على مبدأ أن مخرجات أى صناعة ستكون مدخلات لصناعات أخرى وحتى أيضاً لنفس الصناعة، لذلك فإن حجم مخرجات صناعة الحديد مثلاً يعتمد على حجم طلب الصناعات الأخرى التى عددها (n) على مخرجات صناعة الحديد، من جانب آخر فإن مخرجات الصناعات الأخرى تشكل مدخلات لصناعة الحديد، لذلك فإن حجم مخرجات الصناعات الأخرى يعتمد جزئياً على حجم مدخلات صناعة الحديد ولما كان هذه الأسلوب يشمل العديد من الصناعات فإنه لابد من وجود عدد من الافتراضات التى تعكس العلاقة بين هذه الصناعات وأهم هذه الافتراضات هي:

- كل صناعة تنتج سلعة واحدة متجانسة وهذا لا يمنع من وجود سلعتين أو أكثر يتم صنعها بصورة مشتركة شريطة أن يتم إنتاج هذه السلع بنسب ثابتة لكل منهما.

- مدخلات كل صناعة هي عبارة عن نسبة ثابتة.
- يخضع الإنتاج فى كل صناعة لمبدأ العوائد الثابتة فإى تغيير يطرأ على المدخلات ينعكس بالضرورة على المخرجات.

فلو افترضنا أن الصناعة (I) يجب أن تنتج كمية كافية من المنتجات لتحقيق متطلبات (مدخلات) الصناعات الأخرى التى عددها (n) بالإضافة للطلب النهائى للقطاع المفتوح، فإن مستوى إنتاج هذه الصناعة (X1) يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$(1-a_{i1}) X_1 + a_{i2} X_2 + \dots + a_{in} X_n = d_i$$

حيث أن :

- a_{i1} : وحدة من السلعة الأولى .
- a_{i2} : وحدة من السلعة الثانية .
- a_{in} : وحدة من السلعة (n).
- X_1 : مستوى إنتاج الصناعة الأولى.

X2 مستوى إنتاج الصناعة الثانية.

Xn مستوى إنتاج الصناعة (n).

d1 : الطلب النهائي لمخرجات الصناعة (I) .

وبنفس الطريقة يمكن كتابة معادلات معادلة للصناعات (II) ، (III) ..

إلخ.

وفي النهاية نحصل على مجموعة من المعادلات الخطية التي يمكن أن

توضع على شكل مصفوفة كالتالي :

$$\begin{pmatrix} 1-a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & 1-a_{22} & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & 1-a_{3n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} d_1 \\ d_2 \\ d_n \end{pmatrix}$$

الأساس الاقتصادي :

تقوم فكرة نظرية الأساس الاقتصادي على تقسيم الاقتصاد في إقليم أو

مدينة معينة إلى :

- قطاع أساس Basic Sector ويشير هذا القطاع إلى مجموع السلع والخدمات التي تنتجها المدينة أو الإقليم وتصدر للخارج.
- قطاع غير الأساس Non Basic Sector ويشمل هذا القطاع السلع والخدمات التي تنتجها المدينة أو الإقليم وتباع وتستهلك في داخل الإقليم أو المدينة.

ويعتبر مفهوم الأثر المضاعف Multiplier Effect أحد المفاهيم الهامة

التي ترتبط بقطاع الأساس أو التصدير ويمكن حساب الأثر المضاعف لدخل

الإقليم أو المدينة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{المضاعف} = \frac{\text{الدخل الكلي للإقليم أو المدينة}}{\text{دخل الإقليم أو المدينة من قطاع الأساس}}$$

ولما كان حساب المضاعف باستخدام الدخل على درجة عالية من الصعوبة نظراً لعدم توفر البيانات الضرورية عن تدفق الدخل في الإقليم أو المدينة فإنه يلجأ في كثير من الأحوال إلى حساب الأثر المضاعف للدخل أو المدينة باستخدام نسب الأيدي العاملة في الأنشطة الأساسية وغير الأساسية، وعادة يتم حساب نسبة الأيدي العاملة في الأنشطة الأساسية في المدينة باستخدام معادلة معامل التوطن:

$$\text{معامل التوطن} = \frac{\text{نسبة الأيدي العاملة في صناعة ما في الإقليم أو المدينة}}{\text{نسبة الأيدي العاملة في نفس الصناعة على مستوى الدولة}}$$

وهكذا يمكن حساب المضاعف لنسبة العمالة الأساسية وفق المعادلة التالية:

$$\text{المضاعف} = \frac{\text{نسبة العمالة الكلية}}{\text{نسبة العمالة الأساسية}}$$

ويمكن أن نشق من ذلك المعادلة التالية:

$$\text{العمالة الكلية} = \text{المضاعف لنسبة العمالة الأساسية} \times \text{العمالة الأساسية}$$

ويمكن تطبيق نفس المفهوم للتعرف على التغير زيادة أو نقصان في العمالة الكلية نتيجة زيادة أو تراجع أعداد فرص العمل المتاحة في قطاع الأساس وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{التغير في العمالة الكلية} = \text{المضاعف لنسبة العمالة الأساسية} \times \text{التغير في نسبة العمالة الأساسية}$$

وحتى يكون التنبؤ بأعداد الأيدي العاملة في المدينة أو الإقليم سليماً لا بد من توفر بيانات مستقبلية سليمة متوقعة عن أعداد الأيدي العاملة على المستوى الوطني.

بعض طرق التنبؤ بحركة النقل :

من خلال دراسة العلاقة بين استخدامات الأرض القائمة وحركة النقل يمكن التوصل إلى تقديرات لحجم ونمط حركة النقل لكل نوع من أنواع استخدام الأرض مستقبلاً مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص السكانية والاقتصادية لكل نوع من الاستخدامات ومن أهم الطرق الإحصائية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بحركة النقل ما يلي .

نماذج الجاذبية Gravity Models :

وتستند هذه النماذج إلى قانون نيوتن Newton الذي يقوم على مبدأ أن جميع الرحلات التي تتولد من منطقة أو نمط استخدام معين ستتوزع على أنماط الاستخدام الأخرى حسب قوة جذب تلك الأنماط (قوة الجذب هنا تقاس بعدد فرص العمل الكلى المتوفرة في كل نمط استخدام)، ويتناسب التوزيع عكسياً مع مدى درجة المقاومة التي تواجهها الرحلات في مناطق الاستخدام الأخرى (وتقاس المقاومة عادة بعدة عوامل مثل : المسافة، زمن الرحلة).

والصيغة الرياضية لقانون الجاذبية الخاص بقياس نمو حركة النقل والتنبؤ بها هي^(١) :

$$T_i = \sum_j P_i \frac{A_j}{(D_i - j)^b}$$

$$\frac{A_j}{(D_i - j)^b} + \frac{A_k}{(D_i - k)^b} + \dots + \frac{A_n}{(D_i - n)^b}$$

حيث أن :

- $T_i - j$: عدد الرحلات التي تنشأ في منطقة (i) وتنتمى في منطقة (j)
- P_i : مجموع عدد الرحلات التي تنشأ في منطقة (i) .
- $A_j \dots A_n$: مجموع عدد الرحلات المنجذبة لمنطقة (j) ... (n) .

(١) مايكل جى برونن - مدخل لتخطيط النقل - ترجمة عماد الهاشمي بغداد ١٩٨٧ ص ٣٩ .

$D_{i-1} \dots D_{i-n}$: معيار للبعد المكاني بين كل منطقة وأخرى (1-j) ... (i-n).
 $B =$ أس مستخرج تجريبياً ويعكس معدل تأثير البعد المكاني فيما بين المناطق
 على الرحلات المتبادلة .

نماذج الفرص Opportunity Models :

وتعتمد هذه النماذج على نظرية الاحتمالات في توقع توزيع الرحلات
 مستقبلاً وتفترض هذه النماذج أن احتمال قدوم رحلة لمنطقة معينة يعتمد على
 العلاقة بين الفرص المتوفرة في تلك المنطقة لإشباع السبب الذي من أجله تتم
 الرحلة وبين الفرص المناسبة لتحقيق سبب هذه الرحلة المتوفر في المناطق
 الأخرى.

نماذج المجال الإلكترونياتى :

وتستند إلى قانون كولب للقوة الكهروستاتيكية وتفترض أن الحركة
 والانتقال يحدث ضمن وبسبب عدم وجود توازن بين عدد النشاطات المتوفرة
 بين عدد الأشخاص الذين يتطلعون للحصول على عمل.

نماذج الانحدار الخطى Multiple Linear Regression Models :

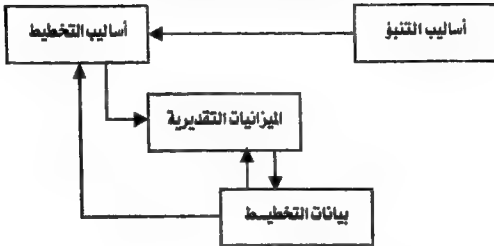
تعمل هذه النماذج على توزيع الرحلات المستقبلية من خلال العلاقة
 الرياضية القائمة بين الرحلات الحالية وخصائص استخدام الأرض والخصائص
 الاجتماعية والاقتصادية للسكان.

٥- الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة الأهداف المنظمة وسياساتها وخططها فى شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتماشى مع الخطط الأخرى وهى كذلك أداة من أدوات تحديد المسؤولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات تظهر فى شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه نشاط المنظمة أو أى جزء منها وفى نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط لذا فهى عادة تكون تفصيلية. وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هى أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات.

وهذه الموازنة هى أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمعبر عنها بشكل رقمى وهى تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التى يمكن إدارة المنظمة من مواجهة التغيرات التى قد تؤثر على أنشطتها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات الفوضى والاضطراب وضياح المسؤوليات. والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أى إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث وهى أداة التخطيط الأساسية فى الكثير من المنظمات لأن إعدادها يجبر تلك المنظمات على التفكير فى المستقبل ويظهر الشكل التالى العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبيؤ .

العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنفيذ



مفهوم الموازنة التقديرية :

تعددت تعريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قد عرفها أنها : خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء^(١).

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الاستثمارى لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء"^(٢).

كما تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العيني والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة^(٣).

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبير مالى لخطة معينة وطبقاً لهذا التعريف فإن

(١) د. محمد البيرغى - التخطيط الإبداعي - ص ١٤٠ وما بعدها.

(٢) د. أحمد محمد بسيونى - المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب عملية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - ١٩٨٨ ، ص ١٦٦.

(٣) د. محمد عباس حجازى - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٨٢ ، ص ٣٦.

إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة والمراقبة على هذا التنفيذ^(١).

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هي^(٢):

١- إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف المنظمة .

٢- إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مبرمجاً فى صورة كمية أو قيمة.

٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة^(٣).

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية :

تمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى :

١- تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد وواضح.

٢- يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها^(٤).

٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهداف الفندق^(٥).

(١) C.T.Hozngren: (cost Accounting Amanagerial Wmphasis). Prentice Hall, 1967, P. 28.

(٢) كرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - ١٩٩٠ - ص ٥٢.

(٣) د. محى الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - المطبعة الثانية - القاهرة دار الفكر العربى ١٩٧٧ ص ٣٢٦.

(٤) Glenn A., Welsch Budgtin : Profit Planning and Control 3rd sagehwood, 1971. P.50.

(٥) J. Batty. Management Accountancy. 3rd ed., London Machonald and evens Ltd., 1978, P. 62.

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالفندق بما يؤدي في النهاية إلى تمكين إدارة الفندق من تنسيق أنشطتها مع أنشطة الإدارات الأخرى^(١).

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات بما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة^(٢).

٦- تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة إدارة الفندق في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنة.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه .

٥- توفير درجة عالية من الحرية لإدارة المنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها^(٣).

(١) Casil . Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accounting, 3rd ed., Ohio: South western Publishing Co., 1972, P. 579.

(٢) د. علي عبدالمجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ص ٢٠٥.

(٣) James L. Riggs, "Production Systems: Planning Analysis and Control, 2nd ed., New York, John Wiley. Sons IMC. 1986. P. 92.

الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة :

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التي توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل :

وهي تلك الموازنة التي تغطي فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جداً وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- الموازنة التخطيطية المستمرة :

ويطلق عليها أحياناً اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهي فمثلاً إذا تم إعداد موازنة تخطيطية للمشتريات لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة^(١).

هذا ويلاحظ أن تحديد طول الفترة الزمنية للموازنة يتأثر بالعوامل التالية :

- ١- مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.
- ٢- مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط موسمي فلن يكون هناك داعي لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أي أنه إذا كان الطلب على المنتج قاصراً على فصل الشتاء فليس هناك داعي لإعداد موازنة لفصل الصيف وهكذا^(٢).

^(١) James L. Riggs, "Production Systems: Planning analysis and Control, 2nd, New York, John Wiley, Sons IMC, 1986, P. 92.

^(٢) Batty. Op. Cit. P. 58.

٣- مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ذلك إلى قصر الفترة التي تغطيها الموازنة والعكس صحيح^(١).

٤- مدى طول أو قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التي تغطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية :

تنقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع بحسب الزوايا التي يتم النظر إليها وذلك على النحو التالي :

١- من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنة :

- أ - موازنات تشغيلية وهي تغطي الأعمال العادية للفندق.
- ب - موازنات رأسمالية وهي تغطي كافة جوانب الإنفاق الاستثماري المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية :

- أ - موازنات قصيرة الأجل تغطي فترة زمنية سنة فأقل.
 - ب- موازنات طويلة الأجل تغطي فترة زمنية من سنة فأكثر.
- #### **٣- من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية :**
- أ - برامج الخطط الرئيسية التي تنوى المنظمة القيام بها.
 - ب- موازنات المسئولية التي تحدد المسئولين عن تنفيذ الخطط
- #### **٤- من ناحية المرونة :**

- أ - الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد .
- ب- الموازنة التقديرية المرنة وهي تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويوضح الجدول التالي ملخصاً لأنواع الموازنات التقديرية :

(١) د. محمد سعيد عبدالفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ ص ٢٩٥.

أنواع الموازنات التقديرية

المفهوم	أساس التقييم
<p>أ - موازنات تشغيلية تغطي الأعمال العديدة للمشروع.</p> <p>ب - موازنات رأسمالية تختص بالإتفاق الاستثماري.</p>	<p>من ناحية المجال الذي تغطيه التقديرية</p>
<p>أ - موازنات قصيرة الأجل تغطي فترة سنة تقريباً.</p> <p>ب - موازنات طويلة الأجل تغطي فترة أطول من سنة.</p>	<p>من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية</p>
<p>أ - برامج المسؤولين تحدد الخطط الرئيسية التي تنوى المنشأة القيام بها.</p> <p>ب - موازنات المسؤولين تحدد المسؤولية عن التنفيذ.</p>	<p>من ناحية درجة التفصيل في الموازنة</p>
<p>أ - موازنة تقديرية ثابتة تبني على حجم إنتاج واحد.</p> <p>ب - موازنة تقديرية مرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.</p>	<p>من ناحية المرونة</p>

هذا ويلاحظ أن أعداد الموازنات التقديرية ينطوى لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلاً نسبياً نظراً لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية المعتمدة.

خطوات إعداد الموازنة التقديرية^(١) :

لوضع الميزانية التقديرية موضع التنفيذ فإنها تمر بالخطوات التالية :

(١) مقتبس من د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم - أساسيات الإدارة الفندائية مدخل استراتيجي - مطبعة النيل - القاهرة - ١٩٩٥ - ص ٢٣٦ - ٢٤٧ .

أولاً : إعداد الميزانية التقديرية :

يحتاج إعداد الميزانية التقديرية إلى عمل جماعي يتعاون فيه كل مديري إدارات الفندق لذلك لا بد أن يشترك كل مديري إدارات في تجهيز الميزانية التقديرية ويكون المدير العام هو المسؤول ليس فقط عن إعداد الميزانية التقديرية بل أيضاً عن محتوياتها وعلى إدارة المالية مسؤولية إعطاء كافة المعلومات والبيانات الضرورية والإحصاءات الحالية عن فترات سابقة واللازمة لباقي الإدارات الأخرى لإعداد هذه الميزانية.

وعادة ما تبدأ عملية إعداد الميزانية التقديرية بوضع الأسس التي ستبنى عليها فعلى سبيل المثال يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية وعامل المنافسة التي ستؤثر على نتائج تشغيل المنظمة للسنة التي ستعد عنها الميزانية التقديرية .

وفى ضوء المؤشرات السابقة يتحدد حجم السائحين المتوقع أن يحدوا نسبة أشغال غرف الفندق وعدد نزلاءه بالنسبة للغرف وعملائه بالنسبة لباقي الأقسام الإيرادية الأخرى للفندق وكذلك متوسط قيمة إيجار الغرفة فى اليوم ومتوسط قيمة إنفاق العميل للمأكولات والمشروبات. وتساعد هذه المعلومات كافة إدارات المنظمة على تحديد مصروفاتها وأهمها تحديد العمالة المطلوبة لتحقيق حجم المبيعات المطلوبة .

وحتى يتم الانتهاء من إعداد الميزانية التقديرية فى الوقت المحدد لمناقشتها مع المسؤولين فى الشركة المالكة وغالباً تكون فى شهر نوفمبر من كل عام يحدد المدير العام الجدول الزمنى لتنفيذ الأعمال التالية :

١- اجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية :

وهنا يدعو مدير عام المنظمة مديري الإدارات لمناقشة وتحديد أسس إعداد الميزانية التقديرية على الوجه التالى :

أ - مراجعة نتائج أعمال التسعة أشهر للسنة الحالية ومقارنتها بنفس الأشهر للسنة السابقة وما ينتج من تغييرات فى الآتى :

- نسب أشغال الفندق .
- متوسط سعر إيجار الغرفة .
- عدد نزلاء الفندق .
- عدد رواد الفندق .
- متوسط إنفاق العميل فى المأكولات .
- متوسط إنفاق العميل فى المشروبات .
- إيرادات الأقسام الإيرادية الأخرى وتأثرها بعدد نزلاء ورواد الفندق .
- تغيرات العمالة والأجور وملحقاتها والقوانين التى صدرت فى هذا الشأن .
- التجديدات التى تمت بالفندق وأثرها على زيادة الإيرادات .
- الصيانة والإصلاحات التى تمت .

ب- الوضع الاقتصادى وحالة السوق :

يؤثر الوضع الاقتصادى ونشاط الأعمال أو ركودها على نتائج أعمال المنظمة لذلك لابد أن يوضع فى الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية سواء فى داخل البلد أو فى المنطقة كلها وكذلك تتأثر نتائج أعمال المنظمة بالنواحي السياسية فى البلد وما يتبعه من تغييرات فى القوانين وخاصة قوانين تحديد الأجور والتغييرات فى التأمينات الاجتماعية والضرائب وكذلك بالنسبة للسياسات الدولية للدول المجاورة.

ج- المنافسة :

لابد أن يؤخذ فى الاعتبار المنافسة المتوقعة عند إعداد الميزانية التقديرية للمنظمة وكذلك التجديدات المتوقعة فى المنظمة والمنافسة وما هى الخطة المقابلة التى ستقوم المنظمة باتخاذها لمواجهة حدة هذه المنافسة ليس فقط للاحتفاظ بعملائه القدامى بل العمل على زيادتهم.

د- التجديدات المطلوبة :

غالباً ما تضطر إدارة المنظمة لمواجهة حدة المنافسة لعمل تغييرات جوهرية في الديكورات أو إضافة خدمة جديدة تحتاج إلى شراء ماكينات أو معدات أو أدوات تشغيل جديدة أو عمل إصلاحات وصيانات كبيرة لازمة للحفاظ على مستوى المنظمة مما يضـلـها إلى إنفاق مبالغ كبيرة .. لذلك لابد من أن تحدد قيمة هذه التجديدات لمعرفة مصادر تمويلها وأثرها على حسابات الفندق.

هـ- التسعير :

بعد مراجعة النتائج المالية الفعلية للمنظمة عن السنة الحالية وحالة السوق والمنافسة والتجديدات المتوقعة يقوم كل مدير إدارة من الإدارات باقتراح الأسعار المتوقعة تطبيقها في الميزانية التقديرية بما يضمن تحقيق أعلى إيراد في ضوء المنافسة المتوقعة وفي حدود الإمكانيات التي يقدمها الفندق.

و- نسب الأشغال وعدد النزلاء والرواد :

إن توحى الدقة في وضع الميزانية التقديرية هام جداً وعلى هذا فلا بد من تحديد مصادر إشغال الغرف الفندقية المنتظر اللجوء إليها بدقة والتي عادة ما تتضمن :

- أفراد .
- أفراد عابرون.
- أفراد بإقامة دائمة .
- مجموعات لحضور مؤتمرات مهنية .
- مجموعات لحضور مهرجانات فنية أو رياضية.

على أن يحدد نسب إشغالها ومتوسط قيمة إيجار كل مجموعة حتى نتوصل إلى تقدير النسبة الإجمالية لإشغال الفندق شهرياً ومتوسط قيمة إيجار الغرفة وبمنس الطريقة يمكن تقدير إجمال إيرادات المأكولات والمشروبات بتحديد عدد الرواد بكل مطعم على حدة ومتوسط إنفاق كل فرد.

وليزيد من الدقة تقوم بعض المنظمات بعمل تحليلاً لأصناف المأكولات والمشروبات المباعة (Sales Analysis) بالعدد والقيمة وهذه تساعد أيضاً على تحديد الأصناف عند إجراء تغيير في قوائم الطعام أو زيادة أسعار الأصناف المرغوبة من رواد ونزلاء الفندق.

وبناءً على تقديرات نسب إشغال الغرف وعدد نزلاء الفندق ورواده يمكن لباقي الأقسام الإيرادية تقدير الإيرادات المتوقعة بعد تحديد متوسط إنفاق كل فرد.

٢- إعداد حساب التشغيل التقديرى :

بعد الاجتماع السابق يسهل على كل مدير إدارة وضع تقديرات إيرادات ومصروفات إدارته وتمثل الأجور وملحقاتها نسبة كبيرة من المصروفات لذلك يتم تقدير التكلفة الإجمالية للأجور وملحقاتها.

وعلى كل مدير إدارة أن يرفق بحساب تشغيل إدارته تقريراً يوضح فيه الأسس التى بنيت عليها تقديرات الإيرادات والمصروفات وأن يذكر الأسباب الكافية لوجود أى مصروف غير عادى حتى يسهل على المدير العام كتابة التقرير النهائى للميزانية التقديرية وأيضاً يقدم كل مدير إدارة احتياجات إدارته من أدوات التشغيل وكذلك الأثاث والمعدات فى كشوف تفصيلية .

٢- اجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة :

يدعو كل مدير إدارة المدير العام والمدير المالى للاجتماع بناءً على تحديد مسبق من المدير العام لمناقشة حساب تشغيل إدارته واحتياجاته من أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات.

٤- تجميع حسابات التشغيل :

تتميز هذه الخطوة العملية الأخيرة لوضع الميزانية التقديرية ومرفقاتها فى صورتها النهائية وعلى الإدارة المالية أن توضح النسب المئوية المطلوبة التى تساعد المدير العام فى وضع تقريره عن الميزانية التقديرية وبعد أن يتم تجميع

حسابات التشغيل المختلفة يتم تصوير حساب الأرباح والخسائر وكذلك تحديد احتياجات الفندق من أدوات التشغيل والأثاث.

٥- اجتماع مناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائي للميزانية التقديرية :

يراجع المدير العام مع المدير المالي حساب الأرباح والخسائر التقديرى المقترح والكشوفات الإجمالية لأدوات التشغيل والأثاث والمعدات المطلوبة وفى حالة وجود أرقام لإيرادات ومصروفات معقولة وضعت طبقاً للأسس التى اتفق عليها يقوم المدير العام بمساعدة المدير المالي فى وضع التقرير النهائى للميزانية التقديرية وغالباً يتضمن النقاط التالية :

- الحالة الاقتصادية للبلد.
- الحالة السياسية للبلد والبلاد المجاورة.
- حالة المنافسة فى السوق.
- التعديلات الجوهرية المطلوب إجرائها بالمنظمة.
- التسهيلات والخدمات الجديدة التى سيقدمها الفندق لنزلائه ورواده.
- سياسة التسعير المقترحة.
- نسب الأشغال ومصادر أشغال الغرف.
- العمالة.
- الأرباح المتوقعة.
- حالة السيولة النقدية المتوقعة.

ثم تقدم بعد ذلك الميزانية التقديرية ومرفقاتها إلى المركز الرئيسى للشركة المالكة وفى حالة اعتمادها توضع موضع التنفيذ.

ثانياً : تطبيق الميزانية التقديرية :

بعد أخذ موافقة المركز الرئيسى أو الشركة المالكة على الميزانية التقديرية يتم تطبيقها اعتباراً من بداية السنة المالية المحددة ويقصد بتطبيق الميزانية التقديرية الآتى :

١- من حيث الإيراد :

هو إجراء المقارنة الشهرية للإيرادات الفعلية بالإيرادات التقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها والعمل على تلافيها إذا قلت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية.

٢- من حيث المصروفات :

هو الالتزام بصرف المصروفات الفعلية فى حدود الميزانية التقديرية ولا شك أن فى نهاية كل شهر تتم المقارنة بين المصروفات الفعلية والتقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت مع ذكر أسبابها فإن زاد بند من بنود المصروفات الفعلية عن مثيله فى المصروفات التقديرية يجب على مدير الإدارة المختص العمل على إنقاص نفس القيمة من بند آخر حتى لا يتجاوز فى النهاية إجمالى المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية.

٣- من حيث أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات :

يلتزم كل مدير إدارة بطلب شراء الكميات المحددة فى الميزانية التقديرية وغالباً ما يؤخذ موافقة المركز الرئيسى للشركة المالكة فى حالة التجاوز مع ذكر الأسباب أو استبدال البند ببند آخر.

ثالثاً : قوائم الميزانية التقديرية :

وتضم هذه القوائم مجموعة البيانات التالية :

قوائم إعداد الميزانية التقديرية :

تعتبر البيانات التالية أساسية عند إعداد الميزانية التقديرية لفندق

المضيف وأهمها :

بيانات عن الغرف :

- عدد الغرف بالفندق .
- نسب أشغال الغرف شهرياً .
- عدد النزلاء .
- نسبة أشغال الغرف المزدوجة .
- متوسط إيجاز الغرف المشغولة فى اليوم .

بيانات عن المأكولات والمشروبات :

- الطاقة الإشغالية لكل مطعم (عدد المقاعد).
- معدل الدوران .
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المشروبات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات والمشروبات .

بيانات عن العمالة والأجور :

- عدد العاملين بكل إدارة حسب الوظائف.
- الحد الأدنى والأعلى لمرتب كل وظيفة.
- الحد الأدنى والأعلى للزيادة السنوية .
- تكلفة العامل من ملحقات الأجر (التأمينات الاجتماعية - العلاج الطبيعى .. إلخ).

- نسبة تكلفة العمالة إلى الإيرادات الإجمالية .

رابعاً : متابعة الميزانية التقديرية وتحديد انحرافاتهما :

حتى يتحقق الفائدة من وضع الميزانية التقديرية لابد من أن تتم مقارنة الميزانية التقديرية بالأرقام الفعلية لإظهار أى انحرافات ومعرفة أسبابها لتحديد طرق وخطوات إصلاحها أو تقاديرها فى الوقت المناسب طبقاً للظروف الجديدة. وغالباً ما تتم هذه المقارنة شهرياً ويمكن أن تتم يومياً من حيث مقارنة الإيرادات حتى لا ينتظر إجراء هذه المقارنة آخر الشهر الأمر الذى يساعد الإدارة فى اتخاذ الإجراءات والتقاربات المناسبة فى حالة انخفاض الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية. أما بالنسبة للمصروفات فيمكن أن تتم مقارنة الفعلى بالتقديرى كل أسبوع إذا طبق نظام حازم فى إجراءات المتابعة مما يساعد كل مدير إدارة على خفض الإنفاق إذا لزم الأمر أو زيادة أسعار شراء الخامات بطريقة غير متوقعة.

الانتقادات الموجهة نحو تطبيق الموازنات التقديرية :

على الرغم من المزايا التي يحققها تطبيق الموازنات التقديرية هناك بعض الانتقادات التي توجه لهذا التطبيق والتي منها^(١) :

- ١- إن الالتزام بالعمل ضمن حدود الموازنة التقديرية قد يؤدي إلى شراء كميات أكبر مما يجب أو أقل مما يجب وغالباً ما يحدث ذلك كنتيجة لتغير الظروف التي يتم فيها تنفيذ الموازنة دون أن يصاحب ذلك تغيير مماثل في الأرقام التي تعرضها الموازنة.
- ٢- قد يؤدي عدم توافر الخبرة والكفاءة في إعداد وتنفيذ تلك الموازنات إلى ظهور حالات الإحباط بين العاملين في إدارة المواد ولاسيما إذا ما استخدمت تلك الموازنات كأداة للرقابة وتقييم أداء إدارة المواد.
- ٣- قد تكون تكاليف إعداد وتطبيق الموازنات أكبر بكثير من الفوائد المحققة منه.
- ٤- قد توضع تلك الموازنات بشكل تفصيلي يؤدي إلى تقييد حرية العاملين في مواجهة الحالات والظروف المتغيرة.

تكميل مهملي :

- تقوم إحدى الشركات السياحية بتقدير عدد السائحين ٢٥٣ لعام ٢٠٠٢ على أساس ربع سنوي وذلك على النحو التالي :
- الربع الأول ١٢٠٠ سائح
 - الربع الثاني ١٣٠٠ سائح
 - الربع الثالث ١٥٠٠ سائح
 - الربع الرابع ٢٠٠٠ سائح
- فإذا علمت أنها تستضيف بصفة رئيسية ثلاثة أنواع من السائحين هي سعودي/ أردني / كويتي وأن معدل استهلاك كل سائح على المواد الغذائية كان (٢، ٣، ٥) وحدة على الترتيب وإن تكلفة السائح (١، ٢، ٣) وحدة نقدية على الترتيب فإذا ما رغبت الشركة في أن تحتفظ بمخزون احتياطي من هذه

(١) د. غلام تيجان موسى، آخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٢ ص ٢٨٥.

المواد يقدر بـ (٣٠٪ ، ٥٠٪ ، ٢٠٪) على أن الترتيب من الكميات المطلوب إنتاجها وكانت الكميات المتوافرة حالياً من تلك المواد بالخازن هي (١٠٠٠ ، ٩٠٠ ، ١٥٠٠) وحدة على التوالي فالمطلوب إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات لعام ٢٠٠٢.

الحل :

أولاً : تقدير الاحتياجات من المواد الغذائية :

المواد الأولية	س	ص	ع
الفترة الزمنية			
الربع الأول	$1200 \times 2 = 2400$	$1200 \times 3 = 3600$	$1200 \times 5 = 6000$
الربع الثاني	$1300 \times 2 = 2600$	$1300 \times 3 = 3900$	$1300 \times 5 = 6500$
الربع الثالث	$1500 \times 2 = 3000$	$1500 \times 3 = 4500$	$1500 \times 5 = 7500$
الربع الرابع	$2000 \times 2 = 4000$	$2000 \times 3 = 6000$	$2000 \times 5 = 10000$

ثانياً : تقدير المخزون الاحتياطي (آخر المدة) :

ع	ص	س	المواد الأولية الفترة الزمنية
$\%20 \times 6000$ $1200 =$	$\%50 \times 3600$ $1800 =$	$\%30 \times 2400$ $720 =$	الربع الأول
$\%20 \times 6500$ $1300 =$	$\%50 \times 3900$ $19500 =$	$\%30 \times 2600$ $780 =$	الربع الثاني
$\%20 \times 7500$ $1500 =$	$\%20 \times 4500$ $2250 =$	$\%30 \times 3000$ $900 =$	الربع الثالث
$\%20 \times 10000$ $2000 =$	$\%50 \times 6000$ $3000 =$	$\%30 \times 4000$ $1200 =$	الربع الرابع

ثالثاً : الكميات المطلوب شراؤها :

- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة
- = الكمية المطلوبة للاستهلاك + كمية المخزون المطلوب توافره في نهاية المدة - كمية المخزون في أول الفترة.
- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة
- = الحد الأعلى للمخزون - الرصيد الفعلي للمادة خلال وقت الشراء.

المادة س :	الكمية المطلوبة من الإنتاج	الكمية المطلوب توافرها في نهاية المدة	الكمية المتوافرة من بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها
الربيع الأول	٢٤٠٠	٧٢٠	١٠٠٠	٢١٢٠
الربيع الثاني	٢٦٠٠	٧٨٠	٧٢٠	٢٦٦٠
الربيع الثالث	٣٠٠٠	٩٠٠	٧٨٠	٣١٢٠
الربيع الرابع	٤٠٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	٤٣٠٠
المادة ص :				
الربيع الأول	٣٦٠٠	١٨٠٠	٩٠٠	٤٥٠٠
الربيع الثاني	٣٩٠٠	١٩٥٠	١٨٠٠	٤٠٥٠
الربيع الثالث	٤٥٠٠	٢٢٥٠	١٩٥٠	٤٨٠٠
الربيع الرابع	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٢٢٥٠	٦٧٥٠
المادة ع :				
الربيع الأول	٦٠٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠	٥٧٠٠
الربيع الثاني	٦٥٠٠	١٣٠٠	١٢٠٠	٦٦٠٠
الربيع الثالث	٧٥٠٠	١٥٠٠	١٣٠٠	٧٧٠٠
الربيع الرابع	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٠٥٠٠

٦- الجداول الزمنية

هى تلك الجداول التى تحدد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهى بمثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التى تحددها المنظمة.

وهناك برامج زمنية لكل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات النشاط أداء عملية معينة وكل مجموعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمنى وهكذا.

غير أنه عند وضع أى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية :

- ١- تحديد الهدف من وضع البرنامج.
- ٢- تحديد العمليات التشغيلية التى يتضمنها البرنامج وتسلسلها.
- ٣- تحديد الوقت النمطى اللازم لإنجاز كل عملية.
- ٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط.
- ٥- تحديد مسئولية تنفيذ البرنامج.
- ٦- القيام بالتنفيذ مع التقييم والمتابعة المستمرة.

ومن أمثلة تلك الجداول :

خرائط جانت والتى هى : خرائط تصور خطو العمل على أساس الوقت حيث تظهر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة كما توضح المشاكل التى حدثت فعلاً والمشاكل التى يمكن توقع حدوثها.

وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من منظمة لأخرى عند التطبيق الفعلى حتى تلائم كل نشاط إلا أنه يمكن القول بشكل أساسى بأنها مصفوفة يمثل فيها الخط الأفقى الوقت بينما توضع النشاطات المراد جدولتها على المحور الرأسى وذلك على النحو التالى الذى يظهره الشكل التالى :

خريطة جاننت لحملة إعلانية بشركة سياحية

أرقام الأسابيع التي تستغرقها العملية										اسم العينة
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١- إجراء البحوث اللازمة.
										٢- تحديد المخصصات المالية.
										٣- تحديد الحيز الإعلاني.
										٤- تصميم الإعلانات.
										٥- إنتاج الإعلانات.
										٦- إعداد جداول النشرات وتوزيعها.
										٧- نشر الإعلانات في جداول النشر

الرموز المستخدمة عند إعداد خريطة جاننت :

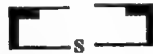
الخط السميك يرمز إلى بدء العمل .



الخط السميك يرمز إلى انتهاء العمل .



ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد .



الخط السميك يعني أن نصف كمية العمل قد تم إنجازها.



المستطيل الذي به علامة (X) يعني وجود وقت فائض



علامة (X) تعنى المراجعة والفحص.



يرمز إلى عملية مراجعة وتقييم الأداء الحال.



يرمز إلى العمل المخطط .



يرمز إلى العمل المنفذ .



يرمز إلى أن العمل التالى قد ظهر قبل انتهاء العمل الأول بما
يعنى تحقيق وفر فى الوقت عن الوقت المعيارى .



خطوات إعداد خرائط جانت :

- ١- تحديد مراحل العمل التى يتكون منها المشروع بصفة إجمالية.
- ٢- بيان التسابع المنطقى للعمليات بمعنى تحديد كل عملية وما يتبعها وما يليها.
- ٣- تحديد زمن كل عملية.
- ٤- إعداد إحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى أفقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة.
- ٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقاً للإحداثى الرأسى المبين وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات. كما يتحدد طول العمود وفقاً لوحدات الزمن المقدرة لتنفيذه.

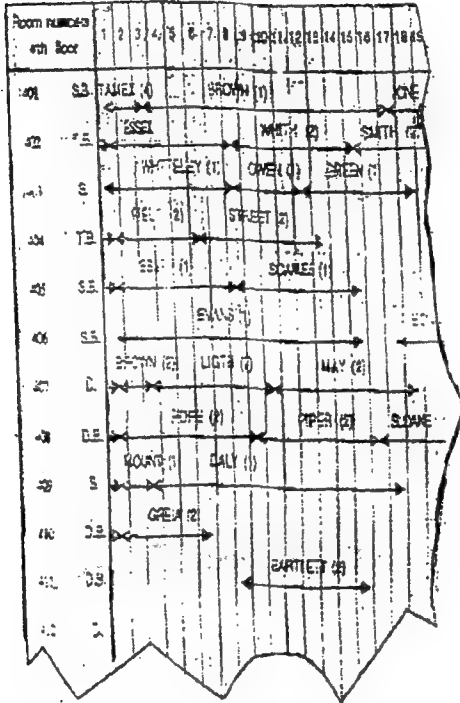
وعلى مستوى القطاع الفندقى فقد تم الاستفادة من خرائط جانت وذلك عند إعداد خرائط الحجز التى تظهر أشغال الغرف والتى يوضحها الشكل التالى:

خريطة الحجز (لبيان الإشغال)

[illegible]

كما قد تتخذ هذه الخريطة الشكل التالي :

خريطة الحجز (لبيان الإشغال)



٧- خطط العمل

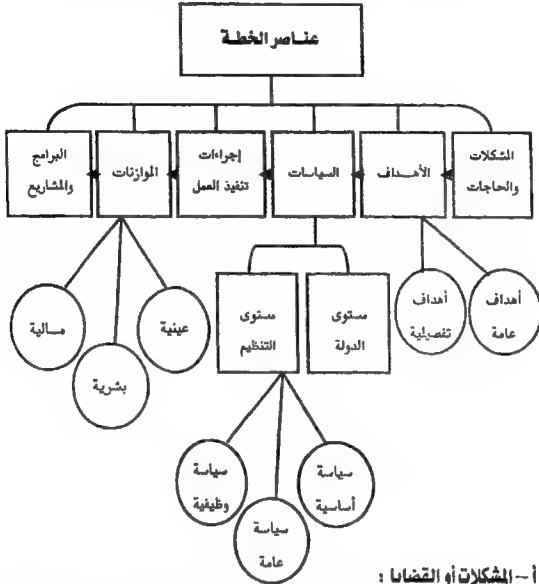
الخطة هي الوسيلة أو الأداة النظرية التي تترجم المحتوى الفعلى لعملية التخطيط، وهي بهذا المفهوم تختلف عن عملية التخطيط التي تقوم على أسس معرفية خاصة لتحقيق أهداف منشودة ومحددة مسبقاً. وإذا كان التخطيط عملية إجرائية تهدف لإحداث تغييرات معينة فإن الخطة هي الإطار الذي يشتمل على تفاصيل عن نوع التغيير المنشود وحجمه وجميع مواصفاته الأخرى وبشكل دقيق وواضح.

محتوى الخطة^(١):

يتكوّن محتوى أى خطة تطوير أو تنمية من مجموعة من العناصر هي:

(١) د. عثمان محمد غنيم - التخطيط - مرجع سبق ذكره - ص ١٠٩ وما بعدها.

عناصر الخطة الرئيسية على مستوى التنظيم والدولة



أ- المشكلات أو القضايا :

يعتبر تحديد المشكلة المراد التصدي لها وحلها أول خطوة في عملية التخطيط. وتحديد المشكلات هو بحد ذاته اختزال بليغ للمجالات التي تتطلب تحسيناً وتطويراً ومن أجل ذلك يتم وضع الخطة. وهذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأنها تشكل الأساس والمنطلق الذي يتم من خلاله صياغة أهداف وغايات الخطة ومقاصدها. وفيما يلي أمثلة لبعض المشكلات التي يعاني منها قطاع السياحة في أحد البلدان :

* حساسية قطاع السياحة وتأثره بشكل مباشر وغير مباشر بالآثار البيئية السلبية.

* محدودية مشاركة القطاع الخاص فى المعارض والمؤتمرات السياحية العالمية.

* ضعف الجهود التسويقية والحملات الترويجية فى الأسواق الإقليمية والعالمية.

* ضعف فاعلية هيئة تنشيط السياحة وضعف فاعلية ممثلى القطاع السياحي فى الخارج.

* نقص المخصصات المالية اللازمة لتوفير الحد الأدنى من عمليات التطوير والصيانة للمواقع السياحية والأثرية.

* غياب سياسة واضحة للأسعار وملتزم بها من المهن السياحية.

* تعقيدات العبور والإجراءات الحدودية المبالغ فيها.

أما على مستوى التنظيم (الشركات والمؤسسات والمصانع) فهناك أمثلة عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر :

* عدم قدرة إنتاج المؤسسة على المنافسة فى السوق المحلى.

* ضعف التنسيق الأفقى والرأسى بين أقسام ووحدات المؤسسة.

* انخفاض إنتاجية العمال وتراجع معدلات الإنتاج.

* ارتفاع فى معدل إصابات العمل السنوى.

ب- الأهداف :

يتم تحديد الأهداف بدراسة وتحليل المشكلات التى يعانى منها التنظيم أو المشروع أو المركز أو الإقليم، ويمكن التمييز هنا بين نوعين من الأهداف هما :

أ- الأهداف العامة : Goals

وتعرف أحياناً باسم الغايات أو المقاصد ويتم تحديدها فى حالة الخطط الشاملة، ومن أمثلتها :

على مستوى الدولة :

- * تخفيض العجز في الميزان التجارى .
- * توزيع مكافئ وطبقى لكاسب التنمية وعوائد النمو الاقتصادى.
- * تحسين مستويات معيشة السكان بزيادة معدلات النمو الاقتصادى.

على مستوى التنظيم :

- * دعم الموقف التنافسى للمشروع.
- * تقوية المركز المالى للمشروع.
- * إنتاج سلع تجذب العملاء من حيث النوع والجودة والسعر.
- * وعادة ما يكون تحقيق كل هدف عام مرتهناً بتحقيق هدف تفصيلى أو أكثر.

ب- الأهداف التفصيلية Objectives :

- يكون هذا النوع من الأهداف قابلاً للقياس، ويعبر عن مثل هذه الأهداف دائماً بصورة كمية، ومن أمثلتها :
- * زيادة مساهمة قطاع الصناعة فى الاقتصاد القومى وفى الناتج الإجمالى من ٥٪ فى بداية الخطة إلى ١٣٪ فى نهاية الخطة.
- * زيادة الإنتاج فى السنة الحالية بنسبة ٥٠٪ من رقم الإنتاج فى العام الماضى.
- * زيادة مبيعات الشركة بنسبة ٤٠٪ عن العام الماضى.
- * رفع كفاءة العاملين فى المؤسسة بنسبة ١٠٠٪.

هذا وتتعدد أنواع الأهداف حسب المدة الزمنية، فهناك أهداف قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل وثالثة طويلة الأجل، وتعرف هذه الأنواع فى بعض الأحيان بتسميات أخرى مثل : الأهداف الجزئية أو التكتيكية (الأهداف قصيرة الأجل) والأهداف الاستراتيجية (للأهداف المتوسطة أو الطويلة الأجل). وترتب الأهداف عادة حسب أهميتها والفترة الزمنية اللازمة لإنجازها. ويساهم

تحديد الأهداف فى توجيه كافة نشاطات الخطة ويسهل ويسرع فى إنجازها. كذلك يساعد فى رسم السياسات وتحديد إجراءات التنفيذ ورصد الموازنات وتحديد البرامج والمشاريع.

ج- السياسات :

السياسات Policies عبارة عن إرشادات وقواعد عامة وضعت لتحديد وضبط سير العمل، وبشكل يضمن تحقيق الأهداف، وهى أدوات توجيه تستخدم عند صنع القرار كإطار يتم على أساسه وضع البرامج والمشاريع وتحديد إجراءات العمل Procedures التى تقود إلى تحقيق الأهداف .

والسياسات على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأنها تحدد سير العمل مستقبلاً من ناحية وتعمل على إحلال ورصد جميع الموارد لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى، وهى بمثابة توجيهات توضح الاستراتيجية العامة التى يتم من خلالها تحقيق الأهداف .

تتنوع السياسات وتوجد على مستويات إدارية مختلفة ويعكس هذا التدرج فى السياسات أهميتها ومداهما مع الإشارة إلى ضرورة ترابط وتناسق كافة السياسات فى المستويات المختلفة مع بعضها البعض فى الخطة أو المشروع.

أمثلة على السياسات :

فيما يلى نماذج لبعض السياسات فى القطاع السياحى :

* دمج المجتمعات المحلية فى عملية التخطيط والإعداد والتنفيذ للمشاريع السياحية والعناية بمصادر التراث.

* تعظيم دور القطاع الخاص وتقليص الدور الحكومى فى مجال الإشراف والتنظيم والتشريع السياحى.

* المشاركة فى الفعاليات والتظاهرات السياحية العالمية وحملات الترويج فى الأسواق العالمية والإقليمية.

وعلى مستوى التنظيم يمكن تقسيم السياسات على أساس المستوى الإدارى إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١- السياسات الأساسية

يتم رسمها من قبل الإدارة العليا، فهي تمتاز بأنها سياسات كلية ومتوسطة المدى وطويلة الأجل وتؤثر على جميع أجزاء المشروع.
أمثلة :

- * تحديد موقف المشروع أو التنظيم تجاه التنظيمات النقابية .
- * تحديد أنواع وأنماط المنتجات أو الخدمات التي ستنتجها المؤسسة.
- * تحديد مدى الاهتمام بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بعمل المؤسسة.
- * تحديد أسواق تصريف منتجات المشروع.

٢- السياسات العامة

يمتاز هذه النوع من السياسات بأنه قصير الأجل وينطبق على أجزاء عديدة من التنظيم أو المشروع ولكنها لا تؤثر على كل المشروع. ويتم رسمها من قبل الإدارة الوسطى.
أمثلة :

- * لا يسمح لبعض الأقسام بتشغيل قوى عاملة إضافية إلا إذا كانت القوى العاملة الحالية تعمل ٤٥ ساعة على الأقل أسبوعياً.

- * يوقف إنتاج أى سلعة إذا هبط معدل تسويتها السنوى عن معدل الإنتاج.

٣- السياسات الوظيفية أو سياسات الإدارات

لهذه السياسات خصائص عدة أهمها :

- قصيرة الأجل ومحدودة.
- تحكم التصرف فقط فى قسم أو دائرة معينة.
- مرنة ويمكن تعديلها من قبل الإدارات الدنيا.

أمثلة على السياسات الوظيفية :

- * سياسات الإنتاج مثل :
- تحديد مصادر المواد الخام اللازمة للإنتاج.

- تقدير حجم الإنتاج فى ضوء عامل الطلب.

* سياسات الأفراد مثل :

- التدريب .

- الترقية .

- النقل .

* سياسات البيع مثل :

- أسعار البيع .

- الخصم التجارى .

- معالجة شكاوى العملاء.

وحتى تكون السياسة ناجحة لابد أن يتوفر فيها مجموعة من

الشروط أهمها :

* تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها فى ظل الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة.

* قابلة للتطبيق ومرنة وواقعية، بحيث إذا تم إجراء أى تعديل أو تغيير على الأهداف، يتم تعديل السياسة بناءً على ذلك.

* تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

* تمتاز بالشمول وتحقق حاجات جميع الأطراف.

* تكون مكتوبة ومعلنة حتى يتم معرفتها والتعامل معها.

* مترابطة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض وغير متناقضة.

د- إجراءات تنفيذ العمل Procedures :

وهى الخطوات التنفيذية وآليات التنفيذ التى تتبع بشكل تفصيلى

متسلسل ووفق السياسات المرسومة، وتشمل الأجهزة والمؤسسات الإدارية

والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات. وهى قواعد تحكم التنفيذ

وتنبثق من الأهداف والسياسات وتكون واضحة ومحددة وغير متناقضة أو

متداخلة مع بعضها وسهلة يسهل فهمها وتطبيقها. والواقع أن تحديد إجراءات العمل يعنى الخطرات التفصيلية لتنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات وذلك من أجل.

- * إزالة أى فوضى وعشوائية وإرباك أثناء التنفيذ.
- * توفير الوقت والجهد بحيث لا يكون هناك حاجة للبحث عن خطوات التنفيذ فى كل عملية أو نشاط.
- * تسهيل عملية الرقابة على الأداء الفعلى لمختلف العمليات والنشاطات كما هى واردة فى الخطة.
- * تحقيق التنسيق بين العاملين والنشاطات والعمليات مع بعضها البعض.
- من أمثلتها على مستوى التنظيم :
- * إجراءات الشراء.
- * إجراءات البيع.
- * إجراءات صرف الأموال من الخزينة.
- * إجراءات تعيين الموظفين والعمال.
- ومن أمثلتها فى التخطيط السياحى على مستوى الدولة ما يلى :
- * تجهيز المواقع الأثرية والسياحية بخدمات البنية التحتية والنقل وإنشاء المتاحف والتسهيلات بأنواعها على نقاط الدخول والخروج وتقديم الحوافز لحركة الترانزيت.
- * توفير قاعدة معلوماتية لكافة الأنشطة السياحية والأثرية والاستثمارية فى قطاع السياحة وتوجيه الأنشطة الاستثمارية للقطاع الخاص بالتعاون مع مؤسسة تشجيع الاستثمار.
- * تطوير وتوفير آليات المراقبة للجودة والنوعية السياحية واعتماد معايير عالمية للمواصفات .

هـ- الموازنات :

ويقصد بها الصورة الكمية للخطط وهي على ثلاثة أنواع رئيسية هي :

* الموازنات العينية : وهي الترجمة الرقمية المعبر عنها بوحدات مادية. من المدخلات، كالمعدات والآلات، وكذلك وحدات مادية من المخرجات مثل: السلع والخدمات.

* الموازنات البشرية : وتعنى التقدير الكمي للقوى العاملة والموارد البشرية واستخداماتها ووظائفها.

* الموازنات المالية : وهي التعبير النقدي عن الموازنات العينية والبشرية، وتأخذ شكل موازنات جارية وموازنات استثمارية متوسطة وطويلة الأجل.

و- البرامج والمشاريع :

وهي أدوات ووسائل تحقيق الأهداف التي من خلالها يتم ترجمة الأهداف والسياسات والإجراءات والموازنات إلى واقع ملموس، وهي عبارة عن مركب معقد من الأهداف والسياسات وإجراءات العمل والتنفيذ والموازنات، ويقوم اختيار البرامج والمشروعات على أساس تحقيق الأهداف المنشودة في حدود الإمكانيات المالية والفنية المتاحة وعادة ما يتكوّن البرنامج الواحد من مجموعة مشاريع مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وبالتالي لابد أن تخطط هذه البرامج والمشاريع بشكل سليم ودقيق لأن أى خلل فى إحداها قد يؤثر وينعكس سلباً على المشاريع الأخرى وهكذا.

مبادئ وأسس إعداد الخطة :

لكى تكون الخطة ناجحة لابد أن تبني على أسس ومبادئ محددة من

أهمها :

أ- الواقعية

ويقصد بواقعية الخطة ما يلى :

* الانتقال بالمجتمع من واقع إلى واقع أفضل، ويمكن استخدام مؤشرات كمية ونوعية للتأكد من ذلك.

- * أن تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي.
- * أن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات والقدرة على تحقيقها.
- * يشترط أن تكون الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف ضمن الحدود الموضوعية وحسب طبيعة ومتطلبات كل هدف.
- * يجب أن تضمن الخطة المتلزمات التي تكفل استمرارية القدرة على تحقيق الأهداف في الخطط المستقبلية وذلك على أساس الفهم الكامل لضرورة استمرار التطور والتخطيط.

ب- الشمولية

تعنى شمولية الخطة ما يلي :

- * تدخل وتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات، بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى وبما يطرأ عليها من تغيير، لذلك لن تتمكن الخطة من تحقيق الأهداف المنشودة عند اقتصارها على نشاطات معينة دون غيرها.
- * الخطة الشاملة انعكاس للتخطيط الشامل الذي يعتبر الأسلوب الأمثل في توجيه شؤون الاقتصاد والتنمية بشكل كامل متكامل.

ج- التكامل

والخطة المتكاملة هي الخطة التي تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمستفيزات سواء أكانت ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ.

د- الأمثلية

يقصد بالأمثلية بلوغ أقصر الغايات في ظل استخدام أقل للموارد، وهذا بمعنى آخر يعنى بلوغ أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، وبشكل عام فإن الخطة المثلى هي التي تضمن استخدام أمثل للموارد وتستبعد التهديد والهدر فيها.

هـ - الوضوح

يعنى وضوح الخطة ما يلى :

- * تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف الواردة فيها بشكل واضح.
- * ضرورة أن تتناسب واجبات الجماعات المختلفة مع إمكانياتها وقدراتها التنفيذية.
- * وجود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات.

و- الإلزام

تصبح الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها، وبدون هذا النوع من الإلزام قد يصبح من المتعذر تحقيق أهداف الخطة.

ز- المرونة

الخطة المرنة هي الخطة غير الجامدة والتي يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات عليها بأقل خسائر ممكنة، بمعنى أن تكون الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أو غير متوقعة الحدوث.

ز- الدقة

ويقصد بذلك دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية، وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية .

س- الاستمرارية

ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التي أصبحت سمة أساسية لتوجيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهى بانتهاء تلك الظروف. وهذا معناه أن هناك استمرارية فى وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.

مكونات الخطة السياحية :

أثبت التاريخ السياحي أن أى دولة متقدمة أو نامية فى اهتمامها بتنمية السياحة كقطاع إنتاجى له فوائده لابد وأن تصنع سياسة عامة تستطيع عن طريقها بلورة المطامح الأساسية للأمة. وبات من الضرورى وضع القواعد اللازمة للتنمية السياحية فى إطار سياسة سياحية ثابتة توضع بناء عليها خطة تنمية سياحية متوازنة، وأول واجبات الدولة أن تحدد أولوية السياحة بين القطاعات الإنتاجية فى الدولة داخل إطار الخطة القومية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحديد الدور الذى تلعبه الأجهزة الرسمية للسياحة على المستوى القومى والإقليمى والمحلى، ولذا فإن أهم مكونات الخطة السياحية هي:

١- التسهيلات والخدمات السياحية الواجب توافرها من الدولة :

كجزء من مكونات العرض السياحي للدولة وأن تضع الشروط والقواعد اللازمة لتمويل مشروعات السياحة فى الداخل بعد توفير ما يلزمها من مشروعات المرافق الأساسية. وفيما يلى أهم التسهيلات المختلفة للدولة^(١):

أولاً : تسهيلات التنسيق :

السياحة قطاع إنتاجى مركب يمثل صناعات متكاملة بعضها يدخل فى اختصاصات وزارات عديدة مثل تأشيرات الدخول تتبع وزارة الخارجية وإجراءات تسهيلات الدخول من المطارات والموانئ تتبع وزارة الداخلية، والتسهيلات الجمركية تتبع وزارة المالية، وإجراءات التطعيم ضد الأمراض والأوبئة تتبع وزارة الصحة، والبنية التحتية والفوقية تتبع وزارات المرافق والكهرباء والإسكان، والمناطق الأثرية تتبع وزارة الثقافة وغير ذلك. وبالتالي فإن وضع سياسة عامة للتنمية السياحية يحدد فيها دور كل جهة رسمية مختصة تنفيذ ما عليها تنفيذاً سليماً إذا ما أريد للسياحة أن تبلغ أهدافها كقطاع

(١) د. عبد الفتاح غنم - التخطيط السياحي ص ٤٤ - ٤٥.

إنتاجى، وقد يكون من الضرورة لفرض احترام السياسة السياحية العامة فى التخطيط السياحى أن يصدر بها تشريع من مجلس الشعب لى تكون ملزمة لكل الجهات. ولا شك أن دور وزارة السياحة يمثل المنسق العام لكل تلك الجهات بما لديها من رسائل وكوادر ومعلومات وخطط.

ثانياً : التسهيلات التشريعية :

لاهد من التشريع الذى يهدف إلى إرساء القواعد المتكاملة للتنمية السياحية سواء من ناحية العرض السياحى أو الطلب وحماية البيئة ولفض إشكالات التناقض بين القطاعات الإنتاجية المختلفة، والحقيقة ان الدول المقدمة فى المجالات السياحية لها السبق فى التشريعات السياحية، ولذا فإن الدراسة المقارنة يمكن أن تكون منهجاً ومرشداً فى هذا السبيل. ونأمل أن يكون هناك تشريع سياحى موحد يتضمن كافة المشاكل المتعلقة بالتنمية السياحية.

ثالثاً : التسهيلات التخطيطية :

أهم أهداف التخطيط السياحى تطوير المنتج السياحى بحيث يحقق التدفق السياحى المستمر وتحقيقاً لإجابة المطالب الاجتماعية والاقتصادية ملائمة أو للإقليم أو للمنطقة. ولذا فإن التخطيط العلمى السليم يساهم فى فعالية وتعظيم الموائد السياحية، وينعش الدخل القومى خاصة إذا كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من تخطيط الدولة للتنمية الاقتصادية المتوازنة.

رابعاً : التسهيلات التمويلية :

تتطلب التنمية السياحية استثمارات كبيرة وخاصة فى الدول النامية مثل مصر مما يقتضى تدخل الدولة، وإلا لن تقوم قائمة للمشاريع السياحية، وذلك بتمويل مشروعات المرافق الأساسية اللازمة كما يجب أن تشارك الدولة بإقامة بعض المشروعات الكبرى الرائدة خاصة فى المناطق والمدن الجديدة بقصد توجيه الأتظار وضرب المثل أمام مستثمرى القطاع الخاص لى تشجعهم على المزيد من الاستثمارات فى هذه المناطق، أو على الأقل تمنح الدولة حوافز ضريبية ومالية لجذب أموال القطاع الخاص فى مجال السياحة بأن تمنح

الأرض بمبلغ نقدي زهيد أو بالمجان أو بإيجار رمزي لدد زمنية طويلة أو بإعفاء الشروعات السياحية من الرسوم الجمركية على الواردات من المواد والمعدات التكنولوجية المطلوبة لإقامة المشروعات، والحقيقة المؤكدة أن جميع الدول المتقدمة فى المجال السياحى تقدم هذه التسهيلات التمويلية. كما تتجه كثير من الدول النامية إلى إقراض المستثمرين بأسعار فائدة مخفضة بهدف التشجيع، وذلك عن طريق البنوك المملوكة للدولة كما تقرر عادة مهلة سماح قبل البدء فى التسوية من ٣ - ٥ سنوات، ويقترح سعر الفائدة على تلك القروض بين ٥ - ٧٪. كما تقدم بعض الدول النامية ضمانات للقروض الخارجية التى يتم الحصول عليها عن طريق البنوك والترتيبات المصرفية أو الإعفاء من ضرائب الدخل والضرائب العقارية لمدة تتراوح من ٥ - ١٠ سنوات، أو اقتطاع النفقات الرأسمالية المستخدمة فى أعمال البناء والتجديد أو فى الإحلال للمعدات والتراكيبات من الأرباح، كما تقرر بعض الحكومات المهتمة بالقطاع السياحى بتخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء والمياه والتليفونات، كما تساهم هذه الحكومات بإنشاء مراكز تدريب ومدارس ومعاهد فنية لإعداد الكوادر البشرية المطلوبة للعمل السياحى، وأن تفتح الأبواب على مصارعها للاستثمارات الأجنبية وتحميمها من المصادرة والسماح لأصحابها بإعادة تصدير أرباحها.. وأن تخلق لهذه الاستثمارات المناخ المناسب الذى يطمئن أصحاب الأموال على أموالهم.

تصميم الإطار المبدئى للخطة :

من الممكن أن يتم وضع الخطة مبتدئاً من القمة فهابطاً إلى المستويات المحلية أو مبتدئاً من القاعدة فصاعداً إلى أجهزة التخطيط. وفى الحالة الأولى توضع برامج ومشروعات التنمية السياحية فى المستوى المركزى، ثم توزع إلى خطط إقليمية لتقرر تلك المستويات، وفى الحالة الثانية تيسر عملية التخطيط فى سلسلة من الحلقات تبدأ من القرية أو الحى حيث تقوم المجالس المحلية بدراسة الاحتياجات على المستوى المحلى بالنسبة لجميع الخدمات، وصياغة

هذه الاحتياجات فى شكل برامج ومشروعات مع تحديد أهدافها، ووضع الأولويات وتقدير التكاليف، ثم إرسال هذه المقترحات إلى وزارة السياحة حسب اختصاصها، ثم تقوم الوزارة بدراسة المقترحات الخاصة بها وتعمل على ترتيب المشروعات حسب أهميتها فى كشف أولويات، وتبعث الوزارة بمقترحاتها إلى أجهزة التخطيط حيث تقوم باستها والتنسيق بينها، وموازنتها مع باقى القطاعات ومع الموارد المتاحة، ثم تقوم بعمل تصميم مبدئى لإطار الخطة.

هذا ومن المفضل الجمع بينهما بحيث تسير خطوات وضع الخطة بين المستوى القومى والمستويات المحلية فى نمط من اللامركزية، ولكنها تنتهى إلى وضع تقرير خطة قومية شاملة تراعى فيها الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة، والتي يمكن استثمارها على المستوى القومى والمحلى معاً، كما يراعى فيها عدالة توزيع المشروعات السياحية فى كل من المستويين .

ولتحقيق هذا المبدأ، تبدأ لجان التخطيط فى تصميم الإطار المبدئى للخطة، فتحدد البرامج والمشروعات السياحية التى يمكن القيام بها بعد الفاصلة الدقيقة بين مختلف المشروعات على أساس مدى أهميتها، والحاجة إليها، وإمكانية تنفيذها، وتقوم بوضع المشروعات فى سلم متدرج للأفضليات يبدأ بالأهم فالأهم على أن تصنف هذه المشروعات وفقاً للقطاعات والأنماط السياحية المختلفة فى المجتمع. ويتم هذا التحديد فى ضوء الإطار العام للخطة، وعلى أساس المعلومات التفصيلية المتوافرة عن كل قطاع. وبعد أن تنتهى لجان التخطيط من تصميم الإطار الأولى للخطة، يتم تجزئتها إلى قطاعات وترسل إلى الوزارة لإبداء الرأى فيها ثم تبدأ الوزارة فى إرسال الخطة إلى المؤسسات ثم الوحدات التابعة لها فى مختلف المستويات القومية والمحلية لمناقشتها وإبداء الرأى فيما تراه بشأنها، وإضافة أو حذف ما تراه من مشروعات، وبعد أن تنتهى مختلف الوحدات من وضع التوصيات والاقتراحات فيما يتعلق بالخطة، تقوم بتصميمها إلى المؤسسات ثم الوزارة التى ترفعها بدورها إلى لجان التخطيط المركزية بعد التنسيق بينها. وبعد أن تصل إلى لجان

التخطيط لجميع الاقتراحات من الوزارة يتم عرضها على لجان فنية يتم تشكيلها بالهيئة العامة للتنشيط السياحي على أن تكون ممثلة لمختلف التخصصات والكفاءات إلى جانب الفنيين المسؤولين في لجان التخطيط لإبداء الرأي فيها، والتنسيق بينها تمهيدا لوضع الإطار النهائي للخطّة.

تصميم الإطار النهائي للخطّة :

بعد أن تنتهي اللجان الفنية للتخطيط من دراسة ما تجمع لديها من ردود واقتراحات، تتولى كل لجنة إعداد تقرير تفصيلي عن آرائها فيما تقترحه الوزارة من إقامة مشروعات سياحية جديدة، أو التوسع في المشروعات القائمة. وغالباً ما يتضح للمسؤولين في لجان التخطيط أن الاستثمارات اللازمة لإقامة المشروعات المقترحة من الوزارة والهيئات المختلفة تزيد بكثير عن إمكانيات التمويل، ولذا ينبغي دراسة المشروعات بدقة، والمفاضلة بينها، وترتيبها في سلم الأولوية وذلك عن طريق دراسة الجدوى لكل مشروع. وتقاس دراسة الجدوى لأي مشروع بتقدير النسبة بين التكاليف أو المدخلات إلى العائد أو المخرجات فالجدوى لمحة توليد الكهرباء هي النسبة بين الطاقة الكهربائية التي تنتجها (مخرجات) إلى الطاقة الحرارية الموجودة في الوقود الذي تستهلكه (مدخلات). غير أن عملية قياس المدخلات والمخرجات في مشروعات التنمية السياحية عملية صعبة ففي بناء منتجع استشفاء مثلاً يمكن تحديد التكاليف لكننا لا نستطيع أن نحدد العائد الذي ينجم عن التشغيل وآثاره في العلاج أو حتى في تخفيف الآلام للمترددين. كذلك فإننا لا نستطيع المقارنة بين عائد الخدمات الصحية وعائد الخدمات التعليمية أو القاميات الاجتماعية. وبالرغم من هذه الصعوبات الفنية في القياس والتحديد والمقارنة، فلا بد من اتجاه البحوث الإحصائية والفنية والاجتماعية في هذا الطريق حتى يمكن الحكم على معايير دراسة الجدوى في مجال الخدمات، وترتيب المشروعات في سلم الأولوية، ثم تقويم ما ينفذ منها.

وهناك عدة تعميمات يمكن الاستفادة بها في تحديد أولوية مشروعات التنمية السياحية. وهذه الأولويات تتحدد بالنسبة لنوعية المشروعات، و طبيعة البيئات والأحياء السكنية التي تقام بها تلك المشروعات، ومجموعات الأفراد الذين يستفيدون من الخدمات والعمل بها.

فبالنسبة لنوعية المشروعات، فإن المشكلات الأولى بالرعاية والاهتمام هي المشكلات المرتبطة بالإيواء والترفيه لأن حلها يؤدي إلى زيادة الإنتاج والدخل الفردي، فيؤدي ذلك إلى حل كثير من مشكلات المجتمع، والمشكلات التي تؤثر على أعداد كبيرة من الناس كضعف الدخل الفردي، وكثرة النسل وعدم استغلال وقت الفراغ استغلالاً إيجابياً مفيداً، والمشكلات الأكثر عمقاً والأكبر تأثيراً في حياة الأفراد، وكذلك المشكلات التي تحتاج إلى كثير من الوقت والجهد والنفقات لعدم قدرة المجتمعات النامية على تمويل المشروعات التي تحتاج إلى كثير من النفقات.

وبالنسبة للبيئات والأحياء السكنية التي تقام فيها المشروعات السياحية فينبغي وضع المشروعات في حدود طاقة الاستيعاب في أعلى قائمة الأولويات على أن يتلوه مباشرة الاهتمام بالمجتمعات الريفية والحضرية بدرجات تكاد تكون متساوية.

وكذلك اختيار المشروعات التي تعنى بالأحياء المتخلفة، وتفضيلها على المشروعات التي تعنى بالأحياء المتوسطة والمترفة، وذلك لحاجة الأحياء المتخلفة للارتقاء، ولأن السياح - وأن كانوا يسكنون الأحياء المترفة - إلا أنهم يهتمون اهتماماً خاصاً بزيارة الأحياء المتخلفة التي تعتبر أسوأ دعاية للمجتمعات النامية، ولأن الأحياء المترفة قد أخذت حظها من العناية طوال السنوات الماضية، ثم الاهتمام بالأحياء المتخلفة يساعد على تذويب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية.

أما بالنسبة لمجموعات المنتفعين من الخدمات فيجب ألا يكون هناك نوع من التمييز أو المفاضلة بين قطاعات السكان المختلفة على أساس الجنس أو اللون أو العقيدة الدينية أو السياسية، ولكن نظرا لقلّة موارد الدولة المالية مما يعوقها عن القيام بجميع التزاماتها تجاه جميع المواطنين، فإن من الضروري أن يكون هناك نوع من المفاضلة على أساس ما.

فمن حيث مجموعات السن فينبغي الاهتمام بالطفولة والشباب بأقدار تكاد متساوية. فالطفولة أمل المستقبل، وهي تمثل الجيل الصاعد الذي يعتبر العمود الفقري في بناء المجتمع، ومن ثم يجب العناية بخدمات الأمومة والطفولة والصحة والتربية والتعليم وكذلك الخدمات التي تستهدف حماية الطفولة من عوامل التفكك والانحراف ولغرس الوعي بأهمية السياحة. أما عن الشباب والبالغين فهم يمثلون عنصر العمالة والإنتاج في المجتمع.

ويجب دائما عدم التفرقة بين الذكور والإناث، بل يتعين مراعاة النساء من زوايا خاصة أهمها حالة الحمل والولادة. وحالة اشتغال المرأة ومحاولة تقديم خدمات لأسر المرأة العاملة كالتوسع في إنشاء دور الحضانة.

وينبغي تفضيل المشروعات السياحية التي تعنى بالأصحاء والأسوياء أكثر من المنحرفين وذوى العاهات، لأن الأسوياء والأصحاء في المجتمعات النامية لهم مشكلات كثيرة تفوق مشكلات المنحرفين وذوى العاهات، ولأن الاهتمام بالأسوياء يدعم المجتمع والأسرة مما يقلل من فرص الانحراف، والإصابة بالعاهات في المستقبل، أما المنحرفون وذوى العاهات فإن نسبتهم قليلة في المجتمع، وعلاجهم يكلف الدولة النامية الكثير، علما بأن الدولة مهما اهتمت بهم فإنهم لا يصلون في العادة إلى مستوى الأصحاء والأسوياء من ناحية العطاء والإنتاج.

وبعد اختيار المشروعات التي ترى لجان التخطيط أهميتها وضرورتها خلال سنوات الخطة، وترتيبها في سلم الأولوية، تعرض على لجان التخطيط التنسيق بينها، وتصميم الإطار التفصيلي للخطة. ويلاحظ أن تفاصيل هذا الإطار

ومدى شعوله تتوقف على طبيعة التنظيم السياحي والاقتصادى السائد فى المجتمع. ففى المجتمعات الرأسمالية توضع المشروعات بصورة مفصلة وشاملة بخلاف الحال فى المجتمعات التى تأخذ بسياسة التخطيط الجزئى. وطبيعى أن الصورة النهائية للإطار يمكن أن تختلف عما كان مقدرأ فى المراحل السابقة، غير أن هذا يجب أن يتم تحت شرطين هما عدم الخروج عن الأهداف المقررة. وضمان تحقيق التوازن فى الخطة، فإذا حقق الإطار التفصيلى النهائى الشرطين أمكن منه استخلاص بعض الإجماليات التى يتشكل منها الإطار النهائى.

وليس معنى هذا أن الخطة حينما تصل إلى هذه الدرجة تصبح نهائية وقابلة للتنفيذ، إذ أن من الضرورى عرضها على الهيئات المختصة لإبداء الرأى فيها وإقرارها لتصبح نهائية. وبعد ذلك تأتى عملية إقرارها واعتمادها من الرئيس المختص الذى يقوم بإطلاع السلطات العليا عليها لكى تستوفى القوة التنفيذية. وإذ تصل الخطة إلى هذه المرحلة، تبدأ لجان التخطيط فى تجزئتها على أسس قطاعية وجغرافية، ويتم إرسالها إلى الجهات المختصة لتعمل على تنفيذها.

ثانياً : تنفيذ الخطة :

يتوقف نجاح تنفيذ أى خطة على وضوح أهدافها، وارتباطها بالحاجات الفعلية للإقليم السياحى ومراعاتها للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتوفرة.

ويحتاج تنفيذ الخطة إلى دراسة إجراءات التنفيذ، وتحديد أولوياتها، وفقاً للشكل المحدد فى إطار الخطة، وبالتكلفة المخصصة، وفى حدود المدى الزمنى المقرر.

ولضمان تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات ينبغى تحديد المشروعات التى تقوم بتنفيذها الإدارة العليا وحدها، والمشروعات التى تنفذها الأجهزة التنفيذية المحلية، والمشروعات التى تشترك فى تنفيذها الأجهزة التنفيذية فى

المستويين القومى والمحلى. ويجب أن يكون المبدأ العام الذى يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون والمشاركة بين مختلف المستويات سواء كان ذلك من ناحية التمويل، أو تقديم الخبرات الفنية، أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل ويرى كثير من العاملين فى حقل العمل السياحى ضرورة استقلال الأجهزة التنفيذية عن أجهزة التخطيط ضماناً لنجاح الخطة، وعدم تجاوزها للحدود المادية أو الزمنية المقررة .

ولضمان سير العمل فى حدود الوقت والمال اللازم لكل مشروع، ينبغى إعداد الجداول الزمنية التى تحدد مراحل تنفيذ المشروعات، مع وجود مرونة فى التنفيذ تسمح بإدخال تعديلات طبقاً لتغيير الظروف المحلية، وتحقيقاً للمصالح العام.

وللتغلب على صعوبات تنفيذ الخطة، يقترح "ميردال" وضع ثلاث

خطط :

الأولى : خاصة بالنشاط السياحى والاقتصادى خلال السنة التالية.

والثانية : خاصة بالفترة التالية، والتى تتكون من خمسة أعوام، ويتم تعديلها ومواءمتها سنوياً عن طريق ترك السنة التى انتهت، وإضافة سنة خامسة جديدة.

والثالثة : خطة للمستقبل، ومدتها خمسة عشر عاماً أو عشرين عاماً، وعن طريق الخطة السنوية يمكن التأكد من أن الخطة يتم تنفيذها وفقاً لما هو مقرر، واتخاذ الإجراءات التقويمية فى حالة ما إذا حدث أى اضطراب فى الخطة قبل أن يستفحل الأمر، وتفضل الخطة فى تحقيق أهدافها.

٨- الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى أحتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية .

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التي تتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات .

❖ "هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي تشكل بهذا العمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع"^(١)

❖ هي مجموعة من الخطوات والراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد^(٢)

❖ هي مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال^(٣)

❖ وهي مجموعة سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما في عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة^(٤)

أي إننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هي "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال " أو هي " مجموعة مختارة من خطوات العمل

(١) د. علي الشرف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ ص ٨١ .

(٢) لائل عوامه - تطوير المنظمات - المفاهيم والهيكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩ .

(٣) W. Ireson, and E. Grant (Editors) Hand book of industrial Engineering and Management Englewood clifis : prentice- Hall, inc , 1962, p.395

(٤) Richard Neushel , Managent by Ssytem. New York : Mc Graw Hill Book co., 1960
O.g Neus -chel defined " Aprocedur is asequence of clerical operations . Msually in volving serveral people in one Departments established to ensure uniform handing of are lurring teans -cation of the business.

التي تطبق على العمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل^(١).

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهي تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية .

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية اختيار لأحد البدائل الكثيرة المتاحة .

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل .

والسياسات هي خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما ان السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعمليات التنفيذ^(٢)

المطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة

حيث يجب أن يتوافر للإجراءات الجيد مجموعة من الاشتراطات هي :

١- يجب أن يؤدي خطوات الإجراءات ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة^(٣)

٢- يجب أن ينمط الإجراءات وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤولية حتى يمكن القيام بالحساب .

٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط .

(١) H Koomtz and co Donmel . principe les at management New York Mc Graw Book company 1920. p20

(٢) هشام هاشم - مبادئ الإدارة - جماعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .

(٣) د. علي الشراوي - إدارة الأعمال - المنظمة الإدارية - الدار الجسمية - الإسكندرية ١٩٩٣ . ص ٢٤٣ .

قاعدة جوران للإجراءات .

تتلخص قاعدة جوران في أنه حدوث مشكل في المنظمة فإن أسبابها

ترجع إلى ما يلي .

- ٨٥٪ بسبب الإجراءات

- ١٥٪ بسبب الأفراد

وبتطبيق قاعدة جوران فإنه يجب تحليل الإجراءات التي تعمل في ظلها

المنظمة باستخدام التحليل الأحصائي لتحديد المتغيرات الأساسية وبالتالي العمل

على تحسين وتطوير الإجراءات .

مبادئ الإجراءات

هناك عدة مبادئ توافرها في الإجراءات تتمثل فيما يلي^(١)

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات .

٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات في سرعة إنجاز العمل .

٣- أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات .

٤- أن يتم حساب اوقات كل خطوة منالخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال .

٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات .

٦- أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية .

خصائص الإجراءات^(٢)

١- تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها منقبل القائد بالتنفيذ .

٢- الاجراءات تكون مكقوبه كى تصبح مرجعاً لكافة الخطوات التفصيل

للتنفيذ .

٣- المراجعة الدورية للإجراءات للتأكد منصلاحيتها .

٤- خطوات التنفيذ التى يتضمنها الإجراءات مكملبة لبعضها وغير متعاون

وتؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود .

(١) د. موسى التوزى- التنظيم وإجراءات العمل - دار واقل للنشر والتوزيع - عمان ص ٩٢ .

(٢) د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨ ص وما بعدها

٥- تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات عن الوضع الفعلى وليس على مجرد اقتراحات .

٦- أن الإجراءات المناسب لمنظمة ما لا يشترط أن تكون هو الأصلح لمنظمة أخرى فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراءات فى المنظمات .

٧- توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة وتكون متفقة من أهدافها .

فوائد الإجراءات

يحقق استخدام الإجراءات العديد من الفوائد والتي منها^(١)

١- سرعة إنجاز المعاملات ومن ثم تقليل أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين

٢- توحيد أداء الأعمال الكتابية فى الكاتب مما يتضمن تحقيق العدالة فى التعامل مع جميع فئات الجمهور .

٣- تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة لها .

٤- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال فى المنظمة من خلال اتباع قواعد محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التى توجب سير العمل فى المنظمة .

٥- أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال من خلال وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات .

٦- رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال القضاء على الروتين أعمالهم وعدم الاحتياج المستمر للتوجيه الدقيق والإشراف من قبل الرؤساء .

من يتولى وضع الإجراءات السياحية :

❖ فى المنظمات الصغيرة يتولى وضع الإجراءات واحدا وأكثر من رجال الإدارة كل فى مجال اختصاصه .

(١) محمد شاكى عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩ ص ٢٤٠ وما بعدها .

❖ في المنظمات الكبيرة تكون هناك وحدة تنظيمية متخصصة في مجال التنظيم وطرق العمل تختص بما يلي .

- أ- فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العمل .
- ب- أعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات إلى جانب تجميعها في كتبات توزع على الإيرادات والأقسام المعنية .
- ت- تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل .
- ث- دراسة كافة النماذج المستخدمة في المنظمة والوقوف على مدى الحاجة إلى تعديلها والاستغناء عن بعضها .
- ج- تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد في ضوء احتياجات إدارات وأقسام المنظمة .

تبسيط الإجراءات

وفي كثير من الأحيان قد تطول الإجراءات وتعمد^(١)

الخطوط الستة لتبسيط الإجراءات السياحية^(٢)

الخطوة الأولى التركيز :

عن التركيز على موضوع واحد سيكون له مردود إيجابي ملموس على تحسين الإجراءات المتبعة في المنشأ ، ولذا فإنه ينبغي تحديد أهم العوامل التي لو تم التركيز عليها ستساهم بقدر كبير في عملية التحسين ، وهناك عوامل

(١) من مظاهر هذا التعمد ما يلي :

- ١- وجود خطوات عمل لا مبرر لها .
- ٢- تمدد السجلات أو النماذج المستخدمة دون داع
- ٣- تمدد مرات انتظار العمل مما يعرقل سير العمل
- ٤- وجود اختناقات تعرقل سير العمل
- ٥- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابها
- ٦- تقصير العمليات بشكل لا مبرر له
- ٧- تعدد مراجعة العمل دون داع

(٢) أيمن بن مصطفى عزالسوس - الجود الإدارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٣ ص ٨٥ وما بعدها

رئيسية لا تبدو واضحة المعالم فى بعض الأحيان ، ولكن يمكن استخدام عدة وسائل للمساعدة فى توضيح هذه العوامل الرئيسية مثل استنباط الأفكار وحينما يتم التركيز على مشكلة ما ذات أولوية هامة فإنه يمكن تحديد اسبابها ومنثم البدء بالتركيز على تلك الأسباب لتحقيق نتائج ملموسة فى التحسين .

الخطوة الثانية التحديد :

بالنسبة لتحديد فإن المقصود به هو تحديد العوامل (المسببات) التى يكون لها تأثير على الإجراءات التى نعمل على تطويرها وذلك باستخدام الرسومات البيانية والبهانات الإحصائية لإيضاح دور كل عمل وتأثيره على الإجراءات الذى يتم التركيز عليه وبمعنى آخر إنه عندما يتم تحديد كل المسببات يجب علينا أن نحدد أهم سبب له تأثير على الإجراءات .

الخطوة الثالثة التحليل :

يتم تحليل الأسباب للتوصليل إلى تحديد السبب الرئيسى ، وذلك باستخدام الإحصائيات والجداول البيانية ، وبالتالى نعمل على تلافيتها لتحسين الإجراءات ، ويدون تحليل كل المسببات المؤثرة على مستويات الداء ، فإنه يتعذر تحديد السبب الرئيسى وبالتالى إجراء تحسينات على النشاطات المختلفة.

الخطوة الرابعة التصحيح .

فى هذه الخطوة يتم اختيار أحسن اسلوب لتلقى الأسباب التى يتم تحديدها وتحليلها فى الخطوات السابقة ، ويطبق هذا الأسلوب يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية للإجراءات .

الخطوة الخامسة التقويم .

بعد تطبيق الأسلوب التصحيحي ومدى تحقيق الهدف الإجراءات فإنه من الضروري مقارنته بنتائج التصحيح ، ومدى تحقيق الهدف الذى وصل التحسين إليه فى الإجراءات وتقييم التحسين .

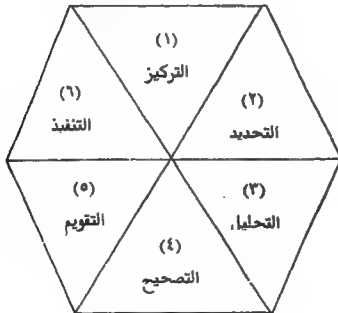
وفى حال ما إذا كانت النتائج لا تدل على تحسن فإنه يجب الرجوع إلى الخطوة الثانية لتحديد الأسباب الأساسية . والاستمرار فى الخطوات التالية لها حتى نحصل على الأهداف المحددة لتطوير الإجراءات .

الخطوة السادسة التنفيذ :

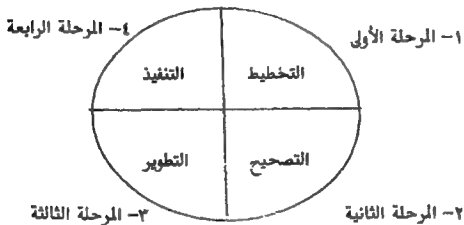
ويعنى اعتماد تطبيق الحل المقترح بصفة نهائية بعد إجراء التحسينات المطلوبة على الإجراءات لمنع حدوث السلبيات . أو ظهور المشاكل مرة أخرى ويجب وضع مقاييس لمدى تحسن الإجراءات ، ومن ثم البدء فى التركيز على تطوير إجراء وتكرار الخطوات السابقة .

والخطوات الستة سالفة الذكر يجلب مراجعتها من حين لآخر للتوصل إلى تحسين وتطوير جميع الإجراءات داخل المنشأة .
ويوضح الشكل التالى تلك الخطوات

الخطوات الستة لتحسين الإجراءات

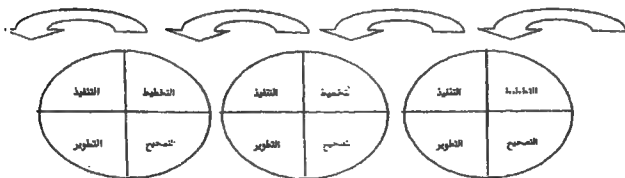


هذا وقد قام شيوهارت بتبسيط الإجراءات وفقاً للأربعة مراحل أساسية
تسمى دائرة شيوهارت يوضحها الشكل التالي
المراحل الأربعة لتبسيط الإجراءات



وعند الانتهاء من تحسين أحد الإجراءات تتبع نفس الخطوات لتحسين
وتطوير الإجراءات الأخرى . وهكذا يكون التحسين مستمراً على النحر الموضح
بالشكل التالي .

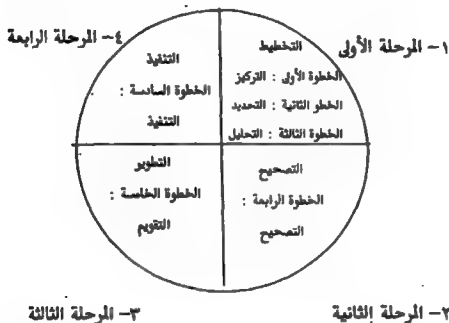
دائرة شيوهارت لمراحل التحسين المستمر للإجراءات



العلاقة بين دائرة شيوهارت والخطوات الستة لتبسيط الإجراءات

تشتمل المراحل الأربع لدايرة سيوهارت على الخطوات الستة لتحسين الإجراءات كما هو موضح بالشكل التالي :

العلاقة بين دائرة سيوهارت والخطوات الستة لتبسيط الإجراءات



وبلاحظ أن المرحلة الأولى فى دائرة شيوهارت تشتمل على ثلاثة خطوات من الخطوات من الشكل الستة على النحو التالى

١- لتخطيط : (ويشتمل على الثلاث خطوات الأولى من الخطوات الستة كما يلى)

- الخطوة الأولى : التركيز .
- الخطوة الثانية : التحديد .
- الخطوة الثالثة : التحليل .

أما الخطوة الرابعة والخامسة والسادسة من الخطوات الستة فهى تقابل المراحل الثانية والرابعة من دائرة شيوهارت على النحو التالى

- ٢- التصحيح : الخطوة الرابعة التصحيح
- ٣- التطوير : الخطوة الخامسة التقييم .
- ٤- التنفيذ : الخطوة السادسة التنفيذ .

الأدوات المستخدمة فى التبسيط

(١) خريطة توزيع العمل

وهى تبويب مبسط لمختلف الأعمال التى يؤديها الأفراد فى وحدة تنظيمية مصنفة وفقاً لأوجه النشاط الرئيسية فى الوحدة ولإعداد هذه الخرائط يلزم أعداد القوائم التالية .

(أ) قائمة الوجبات

وهى بمثابة وصف كامل لما يؤديه كل فرد بالوحدة التنظيمية حيث يدرج فيها تفاصيل ونوع الوجبات المؤداة ومتوسط عدد الساعات التى يستغرقها أداء كل واجب من هذه الوجبات وفيما يلى نموذجاً لهذه القائمة .

نموذج قائمة الواجبات^(١)

الدرجة أو المرتبة الوظيفية		اسم الموظف	اسم الوظيفة
		اخصائى شئون الأفراد	
التاريخ		المشرف	الوحدة التنظيمية
		قسم التعميمات بإدارة الأفراد	
رقم	بيان والمجلات	عدد وحدات العمل أو الحجم (اختياري)	الاسبوعية
١	تجميع البيانات والمعلومات عن الاحتياجات الوظيفية	١٢	
٢	مراجعة التوائم والملفات الخاصة بالأفراد لتحقيق من صحتها ودقتها	١٠	
٣	الرد على الاستفسار الروتينية بشأن تعيين الموظفين	٦	٢٥
٤	دراسة ومراجعة الحالات الخاصة بمشكلات التعيين	٣	٦
	للتأكد من توافر كافة المعلومات الضرورية	٤	٣
٥	مسك سجلات اوقت والحضور للعاملين بالقسم	٢	
٦	إعداد تقارير إدارية وتنفيذية للقسم	٣	
٧	تحليل التقارير التى تمدها أقسام أخرى ورفع المسائل الهامة منها إلى رئيس القسم .		
	مجموع الساعات	٤٠	

ب- قائمة النشاط :

وهى قائمة تتضمن مختلف أوجه النشاط الرئيسية التى تؤدى لتحقيق الهدف المسند تحقيقها إلى الوحدة التنظيمية حيث يقوم المشرف بتسجيل الوظائف الأساسية للوحدة التنظيمية والتى تؤدى عن طريق مختلف الواجبات التى أوضحتها قوائم الواجبات وفيما يلى نمودجا لهذه القائمة .^(٢)

(١) المرجع السابق ص ٣١٣-٣١٤

(٢) المرجع السابق ص ٣١٣-٣١٤

نموذج القائمة النشاط

"قائمة النشاط"		
أعدھا :	الوحدة التنظيمية قسم التعمينات بإدارة الأفراد	التاريخ
رقم	أوجة النشاط	وحدات النشاط وأو حجم العمل (اختياري)
١	تعيين المرشدين	١٠٠
٢	تعيين الموظفين الدائمين	٥٠
٣	أداء خدمات استقصاء المعلومات	
٤	دراسة الحالات الخاصة وتحليل الاحتياجات من المرشدين	
٥	الإدارة والإشراف	
٦	أنشطة أخرى متنوعة	

هذا ويلاحظ أنه عند تحليل خريطة توزيع العمل بفضل الاستعانة بالأسئلة التالية :

- ١- ما هي أوجة النشاط التي يستغرق أداؤها معظم الوقت ؟
 - ٢- هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سليماً ؟
 - ٣- هل تستخدم المهارات بكفاءة وفعالية ؟
 - ٤- هل يؤدي الأفراد واجبات كثيرة غير مرتبطة ببعضها ؟
 - ٥- هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟
 - ٦- هل العمل موزع بالعدل والمساواة ؟
- وعلى ضوء الإجابة على الاسئلة السابقة يمكن التوصل إلى التعمينات المقترحة بما يكفل اداء العمل بكفاءة وفعالية . وفيما يلي نموذجان للأعداد الأولى لخريطة توزيع العمل والأخرى لتحليلها .

٢- لوحة المراقبة :

عندئذ ترسل الرسالة إلى كاتب الحجز تكون أولى الخطوات التي يقوم بها هي تكون الحجز على لوحة المراقبة (شكل رقم ٣٢) مع ملاحظ نوع الغرفة وتاريخ خلوها (والرقم المدون على لوحة المراقبة سوف يظهر في كل السجلات من هذا التاريخ حتى وصول النزيل وكذلك ستلاحظ في الجزء الأسفل من لوحة المراقبة أن الاجنحة والاقامة الخاصة لها معاملات منفصلة) ، وبالرقم الذي تحدد في اللوحة يستكمل الكاتب قائمة الحجز كما في الشكل (٣٢) ويتم ملئ الخانات الخالية ويسجل رقم المراقبة في المربع الخالي الموجود في الركن الأيمن كما هو مبين في الشكل ولوحة الحجز تدون حسب الحروف الالهجية في ملف الحجز لحين تاريخ وصول النزيل .

وكما في شكل (٣١-٣٢) وفي حالة الرغبة في غرفة بسنتين مثلاً لمدة ثلاثة أيام كحد أدنى تبدأ من الثالث من شهر مايو يتم ملئ الكاتب القائمة الصفراء بناء على تدوين لوحة الحجز (شكل رقم ٣٢) وختم الخطاب بالعلم في المكان المخصص بكلمة (محجوز) وترفق القائمة الصفراء بالخطاب وأعيدت للسكربتير للرد عليه وتدوينه في الملف . وجميع خطابات الموافقة تتضمن تاريخ الاقامة ونوعها وعدد الايام المطلوبة ورقم المراقبة وفي حالة سقوط تسجيل طول فترة الاقامة المطلوبة ورقم المراقبة وفي حالة سقوط تسجيل طول فترة الاقامة على طلب الحجز فإن الفندق يوافق على مد فترة الاقامة ليوم واحد فقط وإذا ما رغب النزيل المنتظر أن يبقى لفترة أطول فإنه لا بد أن يسارع إلى ابلاغ الفندق بذلك وفي هذه الحالة يصبح الحجز كأنه جديد ويسير على نفس القواعد المتبعة والفنادق لا توافق على حجز غرف معينة وعادة تذكر الاسعار من كذا إلى كذا وليست أرقاماً محددة

٣- لوحة الحجز :

ويضع الكاتب في مكتب الحجز لوحة للحجز لوحة للحجز لكل شهر وكل حجز يوضع في هذه اللوحة بمجرد ان يتم تسجيله ويمكن لهذه اللوحات

أن تعد قبل الميعاد حسب رغبة الفندق وبمجرد نظرة سريعة إلى هذه اللوحة تبين للكاتب هل فى استطاعته أن يملأ أى طلب خاص بالحجز أم لا .

٤- زيادة الحجز :

إلى الآن تستطيع أن تتصور أن عملية الحجز عملية آلية روتينية بسيطة بيد أنها ليست بهذه البساطة كما يبدو ويدهى أن الموقف المثالى هو أن تكون جميع الغرف محجوزة وكل طلب للحجز يلغى ولكن من الطبيعى أن كل فندق لا يتوقع أن تملأ جميع غرفه فى كل ليلة من السنة وفى حالة وجود نشاط تجارى فمعنى هذا الأقل القول بأن خلو غرفة أو أكثر ليس اقتصاديا كما وصفها بمهارة كونيل دين ميبك بقوله : " ليست هناك سلعة سريعة العطب أكثر من حجز الفندق فإذا لم تبع أو تشغل هذه الليلة فإنها لن تباع أبداً " .

ولكن كيف يحمى الفندق نفسه ضد إلغاء آخر لحظة أو عدم حضور الحاجر ؟
والرد على ذلك هو زيادة الحجز طبقاً للتقديرات المعقولة من السجلات السابقة وكذلك التخمينات التى ستساعدك على ان تكون متنبهاً وقد علمتنا الخبرة أن تتوقع أن ٥% لا يحضرون وأن ٨% إلى ١٠% يلغون الحجز ونتيجة لذلك يزيد الحجز بمثل هذه الكمية بأقل ٥% وعندما تكون هذه النسبة المثوية دائماً دقيقة فإن عملية الحجز لن تتضمن أية صعوبات ولكن عندما تختلف الظروف فى أغلب هذه الحالات حيث لا أحد يلغى أو تتم لكل الحجوزات أو عند تغطى الأرض بالثلج وتقف الطائرات تزيد الطلبات ثلاثة اضعاف فهذه هى بعض الاحداث القليلة التى تسبب فى ملء الفندق الموقف الذى يقف فيه عدد كبير من الأشخاص يلوحون بطلبات الحجز فى اوجة الكاتب طالبين حجرات ليست تحت يده وفى هذه الحالة يستطيع كتبة الغرف أن يعملوا ما فى وسعهم لشرح الظروف بكل لطف كما يساعدون النزلاء على ايجاد أماكن مناسبة لإقامتهم فى الفنادق الأخرى وفى معظم الاحيان لا يفهم النزلاء سوى أنه قام بالحجز وأن حجز قد تم ولا توجد حجرة له . ولسنا بحاجة إلى القول بأن مثل هذه المواقف قد تضيق على الفندق زبائنه بكل وإذا كانت الزيادة فى عملية الحجز مقامة

إلا أنها يجب أن تتم لو أردنا أن يحقق الفندق الربح الذى ينتظرة أصحابه ويجب أن نلاحظ أنه قلما تتسبب هذه المقامرة فى أية مشكلات .

٥- تسديد الحجوزات :

وعندما يدون الحجز على اللوحة ويوافق عليه فليس هناك أية عملية مهمة أخرى خلال الأسبوع أو العشرة أيام التى تسبق وصول التزليل وفى هذا الوقت تدون كل الغرف المحجوزة فى لوحة الحجز الخاصة بالغرف المحجوزة فى لوحة الحجز الخاصة بالغرف الموجودة بمكتب الاستقبال ، ويمكن استعمال أى نوع من انواع البطاقات أو المكعبات طبقاً لسياسة الفندق ونوع اللوحة ، وفى الفندق الذى اتخذناه مثالا لنا نجد ثلاثة أنواع متشابهة ولكنها تختلف من حيث اللون فتوجد مكعبات زرقاء - وهى تستعمل كعلامة للغرف التى تتكون غالبية الفندق منها وعندما يقوم كاتب بتعيين غرفة النوبل الجديد فإنه يعرف أن المكعبات الزرقاء يمكن تحريكها بسهولة على اللوحة .

والمكعبات البرتقالية اللون يستطيع الكاتب أن يحركها فقط إذا وجد حجرات أخرى من نفس النوع تماماً والمكعبات ذات اللون الأصفر لا يمكن تحريكها لأى سبب من الأسباب فهى تستعمل للأجنحة والإقامة للنزلاء المهمين ولما كان كاتب الغرف له الحق فى تحريك المكعبات لبيع كل ما تحت يده فهو المسئول عن معرفة الموافقة النهائية على كل الحجوزات وعندئذ تكمل اللوحة وتنتهى إجراءات الحجز غلا فى حالة الإلغاء حيث تتم نفس الطرق فى طلب الحجز .

٦- كاتب الغرف :

يرسل ملف الحجز اليومى كل صباح إلى كاتب الغرف فى مكتب الاستقبال وعندما يحضر كاتب الغرف النهارى لمباشرة عملية يصل تقرير من كاتب الغرف الليلي فيطلع على سجل النزلاء بمكتب الاستقبال كما يتلقى عدد الحجوزات التى انجزها كاتب الغرف الليلي خلال نوبته ويكون كاتب الغرف الليلي قد فحص لوحة الحجز وحسب عدد الغرف التى ستخلو اليوم من الفندق ويضيف هذه المجموعة إلى عدد الغرف الخالية وعندما يطرح منها

عدد الغرف المحجوزة لليوم يعرف كمية الغرف الموجودة للبيع عند المكتب أو عدد الغرف الناقصة فى الفندق وعلى سبيل المثال فى يوم ما حسب كاتب الليل تسعاً وستين غرفة كان يتوقع خلوها علاوة على ثلاث أخرى خالية وكان مجموعة الحجوزات لهذا اليوم ستاً وتسعين غرفة والتقيرير يبين لنا ان (٢٩+٣) لو طرحت من (٩٦) يكون الباقي (٢٤) أى يتقص (٢٤) ويعرف كاتب النهار أن عليه أن يدبر أربعاً وعشرين غرفة طوال اليوم كى يرضى كل النزلاء المنتظرين . وما لم يكن هناك غرف يدبر أربعاً وعشرين غرفة طوال اليوم كى يرضى كل النزلاء المنتظرين . وما لم يكن هناك غرف ينتظر خلوها أو حالات إلغاء فإن الكاتب لا يمكنه أن يبيع أى غرفة للأشخاص الذين يؤمنون المكتب بدون حجز .

٧- تقرير مدير الفندق :

يصب تقرير مدير الفندق إلى مكتب الاستقبال خلال الساعتين الأولين من نوبة النهار (شكل ٢٤) ويقوم كاتب الغرف بمقارنة المعلومات التى ترد بالتقرير بدفء مع لوحة حجز الغرف فإذا وجد أى اختلاف بين الاثنين فعليه أن يبلغ ذلك إلى مساعد المدير التنفيذى حيث يجرى التحقيق فى الأوامر فوراً وفى حال عدم وجود لئعة يطالب النزيل بالدفع مقدماً إذا لم يكن معروفاً لدى الفندق .

وبمجرد خروج النزيل من المكتب يسلّم الكاتب بطاقة التسجيل إلى الفتاة التى تقوم بوظيفتى كاتب الاستعلامات والآلة الكاتبة وهى بدورها تتسخ بطاقة المعلومات من أصل وصورتين كما تتسخ قائمة الحسابات متأصل وصورة وكل منها تحتوى على اسم وعنوان النزيل ورقم الغرفة وسعرها وتاريخ المغادرة وبطاقة المعلومات توضح صورة منها فى لوحة الحجز وصورة أخرى فى لوحة المعلومات والثالثة فى لوحة قسم التليفونات وأما قائمة الحسابات فتذهب نسخة منها للصراف فى الاستقبال وتحفظ بطاقة التسجيل فى الملف كما ينص القانون .

وعندما يستقر النزِيل فى غرفته فإن اتصالا بمكتب الاستقبال سوف يختصر على الكاتب الاستعلامات والبريد - الذى يقوم بهما شخص واحد فى الفنادق المتوسطة وفى بعض الفنادق يقوم كاتب الغرف بمتابعة البريد والرسائل والاستعلامات والمفاتيح ولكن فى الفنادق الكبرى فى المدن تكون نسبة التخصيص أكبر ففى أغلب الأحيان يوجد كتبه للغرف وكتبه للبريد وكتب للاستعلامات وكتبه للمفاتيح والنقطة الهامة بغض النظر عن تعدد الوظائف هى أن يحصل النزِيل على كل هذه الخدمات بسرعة ونظام .

هذا ويلاحظ أن هناك العديد من الإجراءات التى يستلزم العمل السياحى الفندقى غير أن أهم هذه الاجراءات وأشهرها إجراءات الحجز حيث تتحدث الآن عن الاجراءات التى يتبعها فندق متوسط الحجم من الدرجة الأولى .

١- وصول طلبات الحجز :

تصل طلبات الحجز بالبريد أو التليفون أو التلغراف أو عن طريق الكتب وفى الحال توريد إلى مكتب مساعد المدير العام حيث يقوم الكتبة وفى الحال توريد إلى مكتب مساعد المدير العام حيث يقوم الكتبة بهرستها ثم يقومون بمراجعة الملف الخاص بتاريخ النزلاء ويضعون الملاحظات المناسبة على الرسالة نفسها ويتولى موضحوا المكتب الرد على غالبية الاستفسارات الروتينية أم المؤتمرات فيرجع فيها مباشر إلى مساعد المدير العام لإبداء ملاحظاته الخاصة والاهتمام بها بنفسه .

كما ان هناك مجموعة من الاجراءات التى يجب اتخاذها لرفع كفاءة الخدمات السياحية لتحقيق رضا السائحين وهى تضم ^(١) :

-الخدمات السياحية فى السياحة الدولية

- حسن الضيافة .

- رفع مستوى الخدمة الفندقية

(١) از ماهر عبد الخالق لى . مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ ص ١٥٩ وما بعدها

- خدمات الأغذية والمشروبات
- خدمات النقل
- ضمان فاعلية شركات السياحة وتنظيم الرحلات الشاملة
- حسن إدارة وسائل الترويج
- وسوف نتناولها بشئ من التفصيل على النحو التالي :

* التسهيلات فى السياحة الدولية

قد يتطلب ممارسة سيادة الدولة وتحقيق أمنها فرض الرقابة الدقيقة على دخول وخروج الاجانب وبخاصة فى اوقات الازمات فى حين يستلزم التوسع السياحى الحد من هذه الاجراءات أو تخفيضها على الأقل إلى القدر الذى يشعر معه السائحون بالراحة والسرعة فى دخول الدول والخروج منها. وتشمل إجراءات الحدود عادة إجراءات تسهيل منح تأشيرات الدخول وسرعة إنهاء إجراءات المطارات واللوائى من جوازات وجمارك ونقد وصحة وغير ذلك. وكلما خفت هذه الإجراءات أو تلاشت كلما تحقق رضا السائحين وزاد إقبالهم على الدولة .

ولقد تضمن إعلان مانيلا عن السياحة العالمية بالنسبة إلى التسهيلات السياحية ما يلى .

• المؤتمر...

" يدعو الدول ، على أساس المعاملة بالمثل وانفرادياً إلى دراسة إمكانية إلغاء تأشيرات الدخول بالنسبة إلى الإقامة القصيرة للسائحين "

" يعتبر أن تنمية حركة السياحة بين الدول النامية تتطلب تسهيل الإجراءات النقدية ومرونتها "

"يعتبر عن الراى بأن الضرائب المستحقة على السائحين بسبب النشاط السياحى ضارة بالسياحة ما لم تستثمر هذه الإيرادات الضرائب مباشرة فى القطاع السياحى وفى تنشيط السياحة "

” يستحث الحكومات ان تمتنع عن فرض القيود والإجراءات أو اى معوقات أخرى على دخول او خروج السائحين سواء كانت مادية أو نفسية ”
” تدعو الدول الاعتراف واحترام الفرد – بغض النظر عن ديانتة او جنسيته أو معتقده أو محل إقامته – فى زيارة وطنه ، وأن تعمل كل ما من شأنه تسهيل حرية الانتقال وضمان أمنه ”

” حسن الضيافة ”

يتعين أن تندرج مبدأ حسن الضيافة فى السياسة السياحية للدولة ، وأن تسهيلات الضيافة وحسن الاستقبال بشكل يجعلها عنصراً متميزاً وخطط وبرامج التنمية السياحية واستراتيجيات التسويق والحملات التثقيفية وجزء لا يتجزأ من وسائل الاعلام والاتصال بالأسواق ومن برامج التدريب السياحى .
ولذلك فإن بعض الدول السياحية المتقدمة مثل إيطاليا وفرنسا تنظم برامج تدريبية مستمرة فى السياحة لموظفى الجوازات والجمارك فى المطارات والموانى ونقاط الدخول والخروج البرية .

وطالما أن الضيافة هى إحساس واتجاه وسلوك فإنه يمكن التفكير فى مبادئ معينة تنبئهاها الدول السياحية على المستويين القومى والإقليمى .

- إعطاء كم أوفى من المعلومات عن العرض السياحى القومى والإقليمى للأسواق السياحية المختلفة مع معلومات واضحة عن مستوى كفاءة وجود الخدمات والأسعار وعرض صورة سياحية جذابة لدولة المقصد السياحى بأقاليمها المختلفة .

- محاولة الحفاظ على الطابع الأصيل لكل إقليم أو منظمة سياحية داخل الدول مع التركيز على إبرازها هذا الطابع فى الحملات التثقيفية .

- الترحيب بالسائحين عمند مداخل الدول وكل إقليم أو منظمة سياحية فيها عن طريق اللافتات الارشادية والترحيبية ومكاتب الاستعلامات السياحية وتقديم مشروب الضيافة فى المطارات والموانى ومداخل الأقليم

والمنطق والمدن المختلفة داخل الفنادق وفي مختلف مناطق الجذب السياحي .

- الاعتماد بالشكاوى التي يقدمها السائحون بمعالجة اسباب الشكاوى والرد على تقديمها بسرعة .
- إقامة مكاتب استعلامات سياحية بالمناطق الاستراتيجية السياحية تزود بمضيفين ومضيفات يتقنون عدة لغات .
- تسهيل مزاولة الرياضات المختلفة للسائحين في النوادي الرياضية المختلفة والفنادق والقرى السياحية ..إلخ .
- تزويد الطرق المختلفة بلافتات كافية وفقاً للتصميم الدولى المتفق عليه
- تطبيق سياسات متهاونة للسائحين فيما يختص بمخالفات المرور وما يجرى على منوالها .

* الخدمات الفندقية وخدمات الأغذية والمشروبات :

- ونظرا لاختلاف أماكن الإقامة السياحية وأماكن خدمة الأغذية والمشروبات جنساً ونوعاً ودرجة وحجماً وموقعاً ، فإنه يصعب إن لم يكن يستحيل . وضع قائمة لحصر كل الاجراءات اللازمة لتحسين مستوى الخدمات الفندقية وخدمات الطعام والشراب والتي تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق رضا السائحين . على أنه يمكن القول إجمالاً انه إلى جانب نظم تصنيف الفنادق وأماكن الإقامة التكميلية ، يمكن اتخاذ الخطوات التالية :
- ضرورة تجانس واتساق المبانى مع طبيعة الموقع والبيئة من الناحيتين المعمارية والانشائية وأن تتوافق مع الجوانب الاجتماعية والحضرية للمجتمع
 - تقييم أماكن الإقامة السياحية من حيث أتساقها مع التطورات الحديثة فى احتياجات ورغبات السائحين التي تزداد عمقاً وتنوعاً وبصفة مستمرة بسبب اشتراك شرائح وقطاعات اجتماعية أكبر منالسكان فى النشاط السياحي .

- الاستجابة إلى الحاجات المحددة لكل شريحة من شرائح السائحين مثل الشباب والعائلات وكبار السن ومحبي الرياضات المختلفة وسائحي الحوافز .. إلخ
- تحسين مستوى المعلومات المتاحة عن تسويق الخدمات الفندقية وتوزيعها عن طريق قنوات التوزيع " مختلفة مع شرح اسباب وحجم المعوقات المطلوبة .
- تحسين مستويات الربح في الفنادق عن طريق سياسات التسعير الفعالة مع التأكيد على المنافسة الشريفة ومع إطالة لرفع نسب الاشغال .
- تنمية التعاون بين مديري الفنادق للاستفادة من الوسائل الجديدة لزيادة الانتاجية و تتطلب وحدات كبيرة تتجاوز إمكانيات الفنادق الواحد (كالمنظمة الالكترونية للحجز المركزي وإدارة المشتريات المشتركة)
- تدريب مسئول المنشآت الفندقية على طرق الادارة الحديثة ورقابة الجودة.
- الحيلولة دون أن تصبح الخدمات آليه (غير شخصية) سيطرة مبدأ الكم على مبدأ الكيف ، وسيادة ما هو وظيفي على ما هو إنساني ، والتطور التكنولوجي نحو الآلية .

خدمات النقل .

إن تحسين خدمات النقل السياحي يتطلب أكثر من السرعة والأمان والتكلفة المناسبة والانضباط في المواعيد . إن كثيراً من السائحين قد يتضررون من أمور تفصيلية مثل عدم تأكيدهم مما إذا كان عليهم أن يدفعوا رسم المغادرة أم لا او لانتظارهم مدداً طويلة في محطات السكك الحديدية أو بالمطارات عند الوصول إلى المقصد السياحي .

وعلى سبيل المثال فإن الخطوات التي يجب اتباعها هي :

- تفادي فوضى أسعار السفر بزيادة دون إخطار مسبق وترك فترة كافية قبل نفاذ الاسعار الجديدة (سنة مثلاً)

- يجب تزويد السائحين بمعلومات كاملة عن خدمات النقل
- وضع اللافتات الإرشادية الكافية فى المطارات وفى محطات السكك الحديدية والموانئ وعلى الطرق مع تحسين مستوى الراحة والتظافة فى تلك الأماكن وفى وسائل النقل المختلفة .
- تسهيل الانتقال من وسيلة نقل إلى أخرى وبوجه خاص فى وسط المدينة
- رفع مستوى خدمات الطعام فى الطائرات والقطارات وفى مطاعم وكافيتريات محطات السكك الحديدية وفى المطارات
- خدمات شركاء السياحة ووكالات السفر فى الأصل نحددة وتتلخص فى خدمات الوسيط بين السائحين أو المسافري وبين موردي الخدمات السياحية المختلفة كشركات الطيران والفنادق وغيرها وكانت هذه الخدمات بسيطة إذا ما قورنت بالتي كانت تقدمها شركات السياحة ومنظمى الرحلات .
- فى الوقت الحاضر أصبح هؤلاء موزعون للخدمات التى يتجنبها موردو الخدمات السياحية فع بكثر منالدلو السياحية فى الحقب الأربعة الأخيرة إلى استصدار التشريعات المنظمة لأعمال شركات السياحة ومنظمى برامج الرحلات السياحية الشاملة . ومع اختلاف هذه التشريعات توسعاً وضيقاً ومن حيث إحكام الرقابة على تلك الشركات فلا يزال الباب مفتوحاً على مصراعيه لرفع مستوى الجودة فى أعمال شركات السياحة لإمكان تحقيق أسمى درجة من الرضاء لدى السائحين مجموعات وفرادى سواء من حيث جودة البرامج السياحية ذاتها وتقديم مختلف الخدمات التعاقدية عليها بدقة وانضباط بدقة او من حيث اختيار مقاصد سياحية متميزة تستطيع ان تقدم للسائح تجربة سياحية مثالية لا تنسى ، ومع تعدد واختلاف انشاط السياحة فى الوقت الحاضر ومن المقترحات التى يمكن تنفيذها لرفع مستوى هذه الخدمات ما يلى :
- تقديم المعلومات الكافية والصادقة للسائحين عن البرامج السياحية المختلفة بمختلف مكوناتها .

- القيام بدور مستشارين للسفر والسياحة إلى جانب دورهم كموزعى خدمات سياحية مع تدريب العاملين على هاتين الصفتين
 - الاهتمام بتأكيد الحجزات طبقاً للبرامج والاسراع فى تنفيذ الخدمات قبل مواعيد السفر بمدة كافية .
 - ممارسة الرقابة على جودة الخدمات الموعد بها والمقدرة
 - تحسين العلاقات ودعم الثقة بين وكالات السفر السياحية وموردى الخدمات السياحية
 - زيادة عدد رحلات دراسة المقاصد السياحية المختلفة للحصول على معلومات كاملة وحقيقة عنها لإفادة عملائهم بتشخيص أدق للمنتجات السياحية المختلفة
 - الاهتمام بدراسة شكاوى العملاء والعمل الجاد على حل المشكلات
 - تنوع اسعرالخدمات تبعاً لاختلاف البرامج مستوى ومدة مكانا مع التأكد من أن تكون أسعار البيع متناسبة مع مستوى الخدمات المختلفة المقدمة
- حسن إدارة وسائل الترويج :**
- يعتبر الترويج المنظم احد العوامل الاساسية فى برامج الزيارات السياحية وهو فى ذات الوقت عامل رئيسى من عوامل رضا السائحين وهناك عدة تدابير يمكن اتخاذها لزيادة فعالية الترويج منها ما يلى:
- ضرورة إدخال مناطق لسيير السائحين على الاقدام داخل المنتجات السياحية وفى مناطق الزيارات السياحية .
 - تشجيع المواطنين على طلاء منازلهم من الخارج
 - التنسيق بين الترويج السياحى وبين النشاطات الاجتماعية والثقافية للمواطنين (المعارض الفنية والأوبرا والعروض الفلكلورية)

- تشجيع مديرو الفنادق والقرى السياحية وغيرها من أماكن الإقامة السياحية على إنشاء مكاتب للإطلاع وتنظيم الندوات التي يشترك فيها السائحون والزائرون في الموضوعات العامة وتنظيم عروض الأزياء والأمسيات الموسيقية .

- تنظيم مسابقات للفنادق والقرى السياحية لوسائل الترويج مع تسليم جوائز وحوافر للسائحين الذي لا يتحقق رضاؤه الكامل إلا بتحقيق أعلى جودة ممكنة لتجربة السياحة من خلال جودة عالية للعرض السياحي بكافة مكوناته تتلاقى مع وتشبع رغبات وتوقعات ودوافع السائحين .

وغير خاف أن السائحين يتطلعون - إزاء المنافسة السياحية الشديدة بين المقاصد حول العالم - إلى الخدمات المتميزة والجودة العلى للمنتجات السياحية من خلال إدارة كفء للعرض السياحي واستقرار سياسى واقتصادى وتخطيط وتصميم يحقق المستوى الجمالى ويحافظ على البيئة .. فى حدود أسعار تنافسية ..

فالجودة هى معيار السبق والتميز فى عالم الغد. والفوز بمستقبل أفضل لمن يملك الجودة ويحترم السائح . فمن يمتلك الجودة سيمتلك السائح ولن يستطيع أحد ان يرفع أسعاره إلا إذا كان يتمتع بجودة عالية فى خدماته . وبدون الجودة ومراعاتها فى جميع المجالات سوف نخسر أهم عناصر الازدهار السياحي وهو عنصر (تكرارية الزيادة)

- الجودة هى أساس التنمية ومعيار القدرة على الاندماج فى الاقتصاد العالمى الذى تفتحت آفاقه وتلاشت حدوده

- الجودة وتطبيق المواصفات القياسية العالمية لها والحصول على شهادات الأيزو مناهم الوسائل الايجابية الفعالة لمواجهة تحديات العولمة السياحية وتحرير الأسواق .

- أم عن أكثر الجهات اجتاجاً لتطبيق الاجراءات بدقة عالية فإنها تتمثل في المكاتب السياحية حيث يتمثل دليل العمل فيها كالتالى^(١)

دليل عمل المكاتب السياحية بالخارج

أولاً : التسلسل الإدارى :

ولضمان أداء العمل علم أكمل وجه وعدم تشتت الموضوعات بين جهات متعددة فإن الادارة العامة للمكاتب الخارجية هى جهة التخاطب المباشر لجميع المكاتب السياحية الخارجية فيما يتعلق بـ :

- ١- خطة عمل المكتب التنشيطية السنوية .
- ٢- تقرير إنجازات المكتب الدورية (كل شهر وربع سنوية)
- ٣- المكاتبات
- ٤- القصص الصحفية التى تتضمن مقالات أو اخبار سياحية عن مصر
- ٥- مذكرات تتعلق بموضوعات تنشيطية أو للإستفادة عن أحدث بعينها .
- ٦- تقارير عن المعارض والمناسبات المهنية والجماعية التى يشارك فيها المكتب
- ٧- مذكرات بأية أحداث من شأنها سلباً أو إيجاباً على حركة السياحة إلى مصر
- ٨- تقارير وأحصاءات سنوية عن سوق الذى يعمل فيه المكتب .

(١) د. احمد مصطفى - إدارة المكاتب السياحية . بدون ناشر أو سنة نشر ص ٢٥ وما بعدها

٩- برنامج العمل

المفهوم

هو ذلك الكشف الذى يحتوى على :
"مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب وبمجرد الوصول إلى الهدف ينتهى مفعولها وتصبح غير ذى مفعول".
مع ملاحظة أن برنامج العمل هو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة لتنفيذ عمل معين وهو بمثابة عملية صياغة قائمة تفصيلية بالأنشطة الواجب إنجازها.
وتنقسم برامج العمل إلى :

- أ - برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتي تتطلب مهارة إدارية غير عادية للتنسيق بينها لأن فشل أى برنامج منها سوف يؤدي إلى فشل البرنامج الرئيسى نفسه.
 - ب- برامج فرعية تعد فى الغالب بمعرفة رؤساء الأقسام كأعداد رئيس أحد الأقسام برنامجاً فرعياً لتدريب العاملين لديه.
- لمن يقدم البرنامج السياحى؟
نوعية العملاء :

نقدم البرنامج السياحى إلى نوعين من العملاء^(١):

١- راعى البرنامج أو المسئول عنه : The Sponsor

وهو المسئول عن إعداد رحلة سياحية من قبل الجهة التى يتبعها فهو ممكن أن يكون رب أسرة يريد تنظيم رحلة لعائلته أو يمكن أن يكون مديراً للعلاقات العامة فى شركة أو مصنع يود تنظيم رحلة للعاملين أو قد تكون شركة سياحية Retailer تود تنظيم رحلة سياحية لمجموعة لديها ولكن لا يحق لها تنظيم رحلات سياحية لأنها حاصلة على ترخيص فئة ب أو حتى فئة أ ولكن

(١) انظر : أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص ١٠٥ وما يليها.

ليس لديها إمكانيات لازمة لتنظيم هذه الرحلة بالذات فهو همزة الوصل بين المشاركين في الرحلة وبين الشركة منظمة الرحلات السياحية التي يطلب منها تنظيم الرحلة المطلوبة .

لذا ، فإننا نعد له برنامجاً ذو مواصفات خاصة برنامج قابلاً للمناقشة والتعديل حتى نصل إلى البرنامج الذى يتفق مع رغبات الراعى.

٢- المشارك The Participant :

وهو الذى يشترك في الرحلة المنظمة ويدفع الاشتراك الذى يطلبه راعى البرنامج والذى تقوم شركة السياحة بتنفيذ البرنامج المتفق عليه له لذا فإننا نقدم له برنامجاً تفصيلياً بمواصفات محددة.

ثانياً : عدد المشاركين :

أننا نقدم البرنامج السياحى إلى :

١- الافراد Individuals :

وهم أعداد تتراوح عادة بين فرد واحد وعشرة أفراد .

٢- المجموعات Groups :

وهم المشاركين فى مجموعات أكثر من عشرة أفراد أو خمسة عشر

فرداً^(١).

ثالثاً : كعرض مقدم As An Offer :

وهو فى هذه الحالة يقدم بأسلوبين :

١- حسب الطلب :

أى حسب المواصفات التى يطلبها الطالب سواء كان الطالب Retaler

أو Sponsorr . أى أنه يعد تفصيلاً حسب الرغبة .

(١) انظر : أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص ١٠٥ .

٢- المنتج الجامع :

وهو إجمالى المنتج الذى يعده Tour Operator من برامج سياحية لفترة زمنية معينة سواء كانت سنة كاملة أو موسم وذلك بناء على دراسته للسوق الذى يتعامل معه واحتياجاته فهو يعد برامج مقترحة ليطرحها على جمهور عملائه الذى ينقسم إلى :

أ- العامة .. أو الجمهور العام The Public :

ويقدم لهم مجموعة من الرحلات الداخلية والخارجية ليعرضها عليهم فى شكل نشرات سياحية Bruchurs مجمعة أو نشرة لكل برنامج على حدة وكذلك يمكن أن يعلن عنها من خلال حملة إعلانية Tising Campaign مستخدماً وسائل الإعلام المختلفة من جرائد ومجلات وإذاعة وتلفزيون والسينما والإنترنت.

ب- سمسار أو وسيط أو شركة سياحية Retailer :

وفى هذه الحالة يمكن لـ Retaler أن يطلب من الـ Tour Operator تنظيم رحلة لعملائه On Request كما بينا سابقاً وفى هذه الحالة يقدمها له الـ Tour Operator بسعر صافى غير قابل للمعولة ويمكن له فى هذه الحالة إضافة نسبة ربحية كما يشاء لبيعيها لعملية ويمكن أيضاً للـ Petailer بيع المنتج الذى يطرحه Tour Operator ويصبح السعر المعلن فى هذه الحالة سعراً قابلاً للمعولة.

ج- منظّمى الرحلات بالخارج :

وهم الشركات الخارجية التى يقوم منظم الرحلات المحلى بدور الوكيل المنظم والمنفذ لأعمالهم داخل بلده فهو الذى يستقبل السواح القادمين من منافذ دخولهم منفذاً لهم البرنامج المتفق عليه من منظم الرحلة الخارجى ذلك حتى لحظة رحيلهم عائدين إلى الخارج لذا فالـ Tour Operator الداخلى يتعين عليه إعداد نشره خاصة تتضمن الرحلات والخدمات المقترحة لإرسالها إلى منظّمى الرحلات بالخارج حتى يمكن لهم التفاهم والتعاقد على ما يناسبهم

لذلك يحرص منظم الرحلات بالخارج بإحاطة برامجه بالسرية التامة ولا يتعامل معها كما يتعامل مع البرامج الذى يعلنها وي طرحها للسوق الداخلى للعامة ولذلك حتى لا تتعرض هذه البرامج وأسعارها للمنافسة عن طريق المنافسين الذين يخشى أن يقوموا بالاتصال بنفس منظمى الرحلات بالخارج لعرض نفس البرامج بأسعار أقل لذلك يقوم منظم الرحلات بطبع وإعداد نشرة خاصة لهذا الغرض تعرف باسم "نشرة التعريف السرية"^(١).

المعايير التى تراعى عند إعداد البرامج السياحية

عند التخطيط للبرامج السياحية يجب مراعاة ما يلى:

١- رغبات واحتياجات السائحين -

يجب على مخطط البرنامج السياحى قبل البدء فى التخطيط لبرنامج السفر على رغبات واحتياجات المستهلكين السائحين.

٢- التوقيت -

إن عنصر التوقيت من أهم العناصر والمعايير التى يجب على مخطط البرنامج السياحى مراعاتها عند وضعه للبرنامج . وينقسم التوقيت إلى :-

أ - التوقيت الخاص بالتنقلات .

ب- التوقيت الخاص بالمزارات السياحية.

ج- التوقيت الخاص ببداية الرحلة.

٣- اختيار المقاصد السياحية التى تتمتع بطقس مناسب -

يعتبر المناخ من أهم العوامل المحددة لاختيار السائح لقضاء إجازته فى مقصد سياحى دون غيره ، فمعظم السائحين يرغبون فى الهروب من الطقس السيئ إلى المقاصد السياحية التى بها طقس أفضل.

وحيث أن السائح يعتمد على الوكيل السياحى اعتمادا كبيرا فى الحصول على معلوماته الخاصة بمناخ المقصد السياحى الذى يذهب إليه فيجب

(١) انظر: أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص ١٠٥ وما بعدها.

على الوكيل السياحي تحرى الدقة فى الإدلاء بالمعلومات الخاصة بذلك ولو أن المعلومات الخاصة بالتعرف على الطقس فى أى موقع بالعالم متاح الآن لأى إنسان عن طريق وسائل المعلومات الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت أو من خلال المحطات التلفزيونية القضائية والأرضية.

ومخططى البرامج السياحية فى الشركات عند وضعهم للبرامج توضع عدة برامج على مدار العام لعدة مقاصد سياحية تتنوع وتزيد من كثافتها فى فترات عن أخرى حسب طبيعة تلك المقاصد والمناخ بها خلال تلك الفترات^(١).

٤- اختيار المزارات السياحية :-

لأيد من اختيار المزارات السياحية حسب رغبات واهتمامات المشتركين وحسب نوع الرحلة إن كانت رحلة ثقافية أو ترفيهية أو علاجية أو رحلة لمجموعة متخصصة فى عمل معين أو لها طابع خاص ونذكر هنا أهم هذه الرحلات على سبيل المثال :

أ- رحلات الأطفال :

ويضاف فى هذه الرحلات إلى المزارات السياحية مدن الملاهى المختلفة ومكتبات الأطفال والسيرك مثلاً وعروض الكارتون والحدائق والمتنزهات بالإضافة إلى بعض المزارات الثقافية الأثرية والتاريخية.

ب- رحلات الطلبة (تلاميذ المدارس أو طلبة الجامعات) :

مع هذه الرحلات يستحب إضافة بعض المزارات الخاصة بدور العلم والجامعات الأخرى .. والمعارض .. والمصانع .. بالإضافة إلى المتاحف والأثار.

ج- رحلات أساتذة الجامعات :-

يوضع فى الاعتبار نوعية المشتركين .. بإضافة مزارات لأهم المستشفيات مثلاً للأطباء .. ومراكز البحث العلمى .. والمنشآت ذات الطابع الأثرى أو الحديث للمهندسين .. وما إلى ذلك.

^(١) انظر : د/ سعيد البلوطى، المرجع السابق، ص ١٦٦ وما بعدها .

د- رحلات كبار السن :-

هنا يراعى عدم سرعة التنقل .. ووضع التوقيعات المناسبة كما بينا سابقاً .. والتركيز هنا على المزارات التي تهمهم فقط .. مع تجنب المسافات الطويلة التي تستدعى السير على الأقدام .. مع مرافقة طبيب يعمل على خدمتهم وتلبية طلباتهم الصحية أن وجدت .. مع استعمال وسائل المواصلات التي تناسبهم.

هـ- الأحداث الخاصة :

يجب على مخطط البرنامج السياحي مراعاة الأحداث الخاصة في المكان المزار قبل البدء في إعداد البرنامج. فالأحداث الخاصة يختلف تأثيرها سلباً أم إيجاباً باختلاف نوعها وتوقيتها. فبعض الأحداث قد تكون وسيلة فعالة في زيادة الإقبال على البرنامج السياحي لمجرد الرغبة في حضورها بينما قد يرغب بعض السائحين في السفر إلى هذه المقاصد في غير أوقات الأحداث الخاصة لتلافي الزحام ورخص الأسعار.

٦- تكلفة الرحلة :

أن سعر الرحلة من العوامل المؤثرة في قرار السائح^(١).

تنظيم وتنفيذ البرامج السياحية :

■ يتولى تنظيم وتنفيذ البرامج السياحية بالشركات والمكاتب السياحية أقسام السياحة الموجودة بها حيث يعمل بقسم السياحة مجموعة عمل Team Work مكونة من معدى البرامج Tour Operaors والمرافقين Tour Leaders وكذلك مندوبى الاستقبال والتوديع Transfer men بالإضافة إلى مسئولى الحجز Reservation Employees فيتولى كل موظف مهامه ومسئوليته الوظيفية المحددة له بالشركة التى يمكن عرضها فيما يلى :

(١) انظر : ١- منير فتح الله، المرجع السابق، ص ١١٦ وما يليه.

* معد البرنامج : Tour Operators

يقوم بالمهام التالية :

- * إعداد وتنظيم البرامج السياحية المتكاملة التى تشمل الإقامة بالفنادق المختلفة والمزارات السياحية والانتقالات .. إلخ .
- * التنسيق مع مدير عام الشركة السياحية فى تحديد أسعار البرامج السياحية.
- * إرسال البرامج السياحية التى قام بإعدادها إلى الوكلاء السياحيين بالخارج لتسويقها وبيعها للمستهلكين السياحيين.
- * التأكد بصفة مستمرة من حسن سير البرنامج السياحى الذى يتم تنفيذه لمعالجة أى مشكلات قد تظهر.
- * إصدار أوامر الخدمة Service Orders إلى الفنادق ووسائل النقل وغير ذلك من مصادر الخدمة السياحية من خلال القائمين بالتنفيذ.
- * الإشراف التام على قسم السياحة بالشركة السياحية.
- * التنسيق والرقابة المستمرة لمسئولى الحجز ومندوبى الاستقبال والتوديع للتأكد من حسن انتظام العمل وقيامهما بواجباتهما على أكمل وجه.

* مندوب الاستقبال والتوديع Transfer Man

المسؤوليات الآتية :

- * استقبال المجموعات السياحية والسائحين القادمين بشكل فردى Individual فى الموانى الجوية والبحرية والمحطات البرية فى الوقت المحدد حسب مواعيد وصول الطائرات والبواخر والقطارات .. إلخ.
- * مرافقة المجموعات السياحية والسائحين من المطارات والموانى البحرية والمحطات إلى مكان الوصول (الفندق).
- * التأكد من حسن تقديم خدمة الاستقبال والانتقال إلى الفندق المحدد لهم.

✳ التسجيل اليومي للخدمات السياحية الخاصة بالانتقالات المقدمة للسائحين.

✳ توديع السائحين بالموانئ الجوية والبحرية والمحطات البرية وتقديم كل ما يمكن تقديمه من خدمة جيدة للسائحين (إجراءات الجوازات - الأمتعة .. إلخ) حتى يترك انطباعاً طيباً لديهم عند المغادرة.

مرافق المجموعة Tour Leader

يتولى مرافق المجموعة المهام التالية :

- ✳ الإلمام التام بكل تفاصيل البرنامج السياحي.
- ✳ الالتزام بدقة بتنفيذ كل مراحل البرنامج السياحي.
- ✳ الرقابة والإشراف على المرشد السياحي والسائقين والتأكد من حسن أدائهم لعملهم.
- ✳ حل المشكلات والعقبات التي تواجه تنفيذ البرنامج السياحي.
- ✳ تقديم المساعدة الممكنة للسائحين عند حدوث أى مشكلة خاصة بأحد منهم بكافة الوسائل الممكنة.
- ✳ كتابة تقرير مفصل فى نهاية البرنامج السياحي يتضمن الجوانب الإيجابية والسلبية التي حدثت أثناء تنفيذ وتقديمه إلى مدير عام الشركة.

مسئول الحجز Reservation Staff

يقوم مسئول الحجز بالواجبات الآتية :

✳ عمل جميع إجراءات الحجز للأفواج السياحية والسائحين القادمين وذلك بالنسبة لما يلى :

- الحجز لدى الفنادق ووسائل الإقامة المختلفة Hotels .
- الحجز بالبواخر والمراكب العائمة Floating Boats .
- حجز الأتوبيسات والسيارات Buses .
- حجز المرشدين السياحيين Tourist Guides .

- حجز لدى شركات الطيران داخلياً وخارجياً.

* التأكد من تمام الحجز بصفة مستمرة لضمان عدم حدوث أية مشكلات بهذا الخصوص.

* التنسيق المستمر مع معد البرنامج ومندوب الاستقبال والتوديع ومرافق المجموعة وسنول الحجز لإجراء الحجوزات المطلوبة فى الوقت المناسب وتحقيق أعلى مستوى من الأداء.

عناصر البرنامج السياحى :

يتكون البرنامج السياحى الذى تعده الشركة السياحية من عدد متنوع من الخدمات المختلفة حسب طبيعة كل برنامج هى :

* خدمة النقل .

* خدمة الإقامة .

* خدمة الإعاشة (الوجبات الغذائية).

* خدمة الاستقبال والتوديع والانتقالات.

* خدمة المزارات السياحية .

* خدمات إضافية أخرى.

١- خدمة النقل Transportation

تتم هذه الخدمة بنقل السائح من الجهة المقيم بها إلى جهة سياحية أخرى أى من دولته إلى الدولة السياحية المقصودة Destination تبعاً لوسيلة السفر التى تنقسم إلى :

أ - النقل الجوى بواسطة الطائرات.

ب - النقل البحرى والنهرى بواسطة البواخر والفضمة والمراكب والقوارب واليخوت .. إلخ.

ج - النقل البرى بواسطة السكك الحديدية والسيارات بأنواعها المختلفة.

٢- خدمة الإقامة Accommodation

تدخل خدمة الإقامة كعنصر رئيسى من عناصر البرنامج السياحى ويتحدد مكان الإقامة بما يتفق مع نوعية المستهلكين السياحيين واتجاهاتهم المختلفة وتنوع وسائل الإقامة السياحية فى الآتى :

أ - الفنادق Hotels بأنواعها وه مستوياتها المختلفة.

ب - الموتيلات Motels وه الفنادق الصغيرة المقامة على الطرق السريعة.

ج- القرى السياحية Tourist Villages .

د - الخيمات Camps.

هـ - الشقق المفروشة وغيرها.

٣- خدمة الإعاشة (الوجبات الغذائية) Meals

تتضمن البرامج السياحية على خدمة الإعاشة التى تشتمل بدورها على أربعة أنظمة من حيث عدد الوجبات اليومية ونوعياتها وهى :

أ - النظام الأمريكى American System

بموجب هذا النظام فإن تكلفة الإقامة يدخل ضمنها تكاليف الإعاشة

للوجبات الثلاث (الإفطار - الغذاء - العشاء) F.B.

ب - النظام الأمريكى المعدل وه مثل النظام السابق .

ج - النظام الأوروبى : وه النظام الذى لا تشتمل تكلفة الإقامة الفندقية بموجبه على تكلفة الوجبات الغذائية.

د - نظام الكونتinentال وه النظام الذى تشتمل تكلفة الإقامة الفندقية بالنسبة له على الإفطار فقط.

٤- خدمة الاستقبال والتوديع والانتقالات :

(Meet & Assist and Transfers)

تشتمل هذه الخدمة على استقبال السائحين القادمين فى الموانى الجوية والبحرية والمنافذ البرية ونقلهم إلى الفندق المخصص لهم ويدخل فى إطارها إجراءات نقل الأمتعة والجوازات والجمارك .. إلخ، كما تتضمن أيضاً نقلهم إلى

مكان المغادرة ، واسطة وسائل الانتقال المخصصة لهم وتوديعهم وعودتهم إلى أوطانهم.

٥- خدمة المزايا Sightseeing Service

تضم هذه الخدمة نقل السائحين لرى الأماكن السياحية كمناطق الآثار التاريخية والمتاحف والمعالم السياحية والحدائق .. إلخ، وتشمل على الانتقالات الداخلية وتسهيل زيارة المناطق السياحية والإرشاد السياحي .. إلخ.

٦- خدمات إغاثية Auxiliary Services

ترتبط هذه الخدمات حسب البرنامج السياحي المحدد حيث يمكن أن يضاف إلى عناء البرنامج السياحي خدمات أخرى غير المذكورة سابقاً مثل :

- الحجز في المهرجانات الفنية .
- الحجز في المباريات الرياضية والمهرجانات المرتبطة بها.
- الحجز في الحفلات الغنائية العالمية كالأوبرا وغيرها ..
- الحجز في المعارض التجارية والصناعية.
- تأجير السيارات.

ثانياً : تسعير البرنامج السياحي Quotation

■ وهي سعر تكلفة الرحلة مضاف إليها هامش الربح. ويعتبر هذا سعر البيع لهذه الرحلة ، وعملية حساب البرنامج السياحي هي من أدق وأهم الأعمال التي تقوم بها الشركات السياحية وذلك لتأثيرها المباشر على الأرباح وحجم الأداء السياحية داخل الشركة ، وتشتمل تكلفة البرنامج السياحي على الآتى

تكلفة الإقامة والإعاشة (الفنادق) Hotel (Accommodation)

تحتسب تكلفة الفندق طبقاً للمستوى الفندقى (خمس نجوم أو أربعة) وتتمثل هذه التكلفة بين (٤٠٪ - ٥٠٪) التكلفة الإجمالية للبرنامج وتحتسب تكلفة الفندق بآلية للفرد الواحد Person وتشتمل تكلفة الفندق على الآتى :
أنواع الغرف + الخدمات الإضافية + لوجيات + الضرائب.

أ - أنواع الغرف، وذلك بافتراض الأسعار :

- غرفة مفردة Single Room ١٢٠ دولار .

- غرفة مزدوجة Double ٢٠٠ دولار .

- غرفة ثلاثية Triple ٢٢٥ دولار (٧٥ دولار للفرد الواحد).

ب- الوجبات Meals ، تنقسم إلى :

* مبيت بالإفطار Bed and Breakfast ، وتنقسم إلى :

- مبيت بالإفطار كوتيننتال Bed and Continental Breakfast

- مبيت بإفطار أمريكي Bed and Buffet (American) Breakfast

* مبيت بالإفطار + غداء أو عشاء Half Board

* مبيت بالإفطار + الغداء + العشاء Full Board

- وتشمل رفاط كوتيننتال أو أمريكي + غداء + عشاء

Bed and Breakfast + menu dinner + srt menu Lunch

* عمولة الشركة Commission

تختلف عمولة الشركة من فندق لآخر، فليس لها قاعدة ثابتة ويمكن حسابها تبعاً لحجم العمل بالشركة السياحية، المجموعات وعددها وعدد أفرادها وعادة ما تكون العمولة على سعر الغرفة فقط وأحياناً تمتد إلى الوجبات بنسبة أقل، وتحدد غرفة مجاناً لكل مجموعة تزيد عن ١٥.

* الإرشاد السياحي Tourist Guidance

تختلف تكلفة الإرشاد السياحي حسب اللغة المطلوبة ففي حالة اللغات النادرة مثل اللغة اليابانية والبرتغالية والهولندية تكون تكلفة المرشد غالية، أما اللغة الإنجليزية والفرنسية فإن أجر المرشد يكون أقل من اللغات السابقة لذلك عند حساب تكلفة الإرشاد يجب الأخذ في الاعتبار أن المجموعة السياحية.

* الزارات السياحية Sight Seeing

تشتمل تكلفة الزارات السياحية على رسوم دخول المتاحف والمعارض ومواقع الآثار وبرامج الصوت والضوء .. وغيره من المناطق السياحية التي تحصل

عنها رسوم عند دخولها، وتشكل هذه التكلفة جزءاً هاماً وملحوظاً من تكلفة البرنامج السياحي.

* الانتقالات Transfer

تختلف تكلفة الانتقالات تبعاً لنوعية السويولة المستخدمة ودرجاتها المختلفة وما بها من تسهيلات كثيرة، مثل المواصلات البرية أو الجوية، ويلاحظ أن شركات السياحة تحصل على عمولة (١٠ - ١٥) حسب عدد الأتوبيسات في حالة المواصلات البرية، أما في حالة الانتقال الجوي فإنه يتم حساب تكلفة المواصلات الجوية للانتقال من مدينة إلى أخرى داخل دولة الزيارة، وتشتمل على سعر التذكرة بعد خصم عمولة شركة السياحة.

* الاستقبال والترحيل (Meet & Assist)

تحتسب التكلفة بالنسبة للاستقبال والترحيل من وإلى المطار أو الميناء البحري.

* الاتصالات Communications

وتضم المراسلات والتهنئات - التلكس - الفاكس، حيث تضاف التكاليف بالملف الذي يتم فتحه لكل مجموعة.

* المصاريف الإدارية (Adm. Exp)

يدخل في تكاليف المصروفات الإدارية ما يلي :
فتح الملف - مطبوعات - خطابات - فواتير، حيث يخصص لكل ملف خمسة جنيهات على سبيل المثال.

* الإكramيات Tips

تحدد بواسطة الشركة السياحية بالتنسيق مع المرافق للفوج السياحي وتُدفع في المطار والمزارات السياحية والمطاعم والمحال العامة السياحية، إلى غير ذلك.

وستتناول فيما يلي كيفية حساب :

• الانتقالات Transfer

• الإقامة Accommodation .

• المزارات Sight Seeing .

أولاً : الانتقالات Transfers

لحساب عملية الانتقالات يتم تحديد عناصر خمسة أساسية هي :

- * وسيلة النقل وسعتها وعدد المجموعة (Bus-Car)
 - * إكرامية السائق (Tips for Driver) وتختلف على حسب ساعات العمل وأيضاً إذا كان يوم كامل أو نصف يوم أو سهرة كاملة - ١٠ جنيه نصف يوم (H.D) ويوم كامل (F.D) ٢٠ جنيه .
 - * الأجر الذى يدفع للمرافق (Man) (Transfer) يحدد هذا الأجر حسب إمكانية الشركة وقوانين تخضع لها من قبل وزارة السياحة، وعادة له أجر ثابت ١٠ جنيه و١٥ جنيه فى السفر.
 - * المشالات (الحقائب) وتحسب بناء على (Luggage) .
 - * متنوعات (إكراميات متنوعة) وتحسب كالتى (O.T) (Other. Trips).
 - عدد المجموعة × السعر المحدد (٠,٥٠) × متوسط عدد الوقفات.
- وتشمل عدد الوقفات

- المطار / فندق Airport-Hotel
- الفندق / المطار Hoter-Airport
- الفندق / المحطة Airport-Station
- المحطة / الفندق Station / Airport
- فندق / محطة Hotel / Station
- المحطة / الفندق Station / Station

سعة الأتوبيس

Min	Marx
1	5
6	15
15	21
22	25
26	37
38	45
46	52

يتم قسمة سعر الأتوبيس على الحد الأدنى لسعته بغض النظر عن عدد المجموعة.

مثال (١) : أحسب عملية الانتقالات لمجموعة سياحية مكونة من ١٠ أفراد يتكلمون الإنجليزية وتشمل الانتقالات ، الانتقال من الوصول إلى الفندق ، وبراى عند حساب الانتقالات الأسعار الآتية :

◆ Bu Price	400
◆ Driver	10
◆ Transfer man	10

رابعاً : خطوات تنفيذ البرنامج السياحي

يتم تنفيذ البرنامج السياحي وفقاً للخطوات التالية :

- ١- دراسة السوق السياحي العالمى واختيار السوق الأمثل لعمل تسويق به.
- ٢- تجهيز وسائل الدعاية والإعلان المختلفة للبرنامج السياحي.
- ٣- إعداد البرنامج المناسب للسوق المختار.
- ٤- الحصول على أرخص الأسعار وأفضل الخدمات من موردي الخدمات من أصحاب الفنادق والمطاعم والناقلين وذلك حتى تستطيع الشركة السياحية تقديم البرنامج السياحي بسعر تنافسى.

٥- رسم خطة تسويقية ناجحة للبرنامج السياحي. والتسويق السياحي: هو النشاط الإدارى والفنى الذى تقوم به الشركات السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها للتعرف على الأسواق السياحية الحالية والمرتقبة والتأثير فيها لتنمية الحركة القادمة منها وحتى يتم الالتقا بين العرض والطلب السياحيين.

٦- البدء فور التعاقد بعمل الحجوزات المختلفة مع موردى الخدمات السياحية من فنادق ذات الفئة المتفق عليها ومطاعم وناقلين ومرشدين سياحيين .. إلخ.

٧- فتح ملف لكل مجموعة ويسلم إلى موظفى إدارة السياحة المختصين بتنفيذ البرامج السياحية.

وتبدأ مرحلة التنفيذ بمجرد تلقى الحجز لأى مجموعة (Group) أو أفراد (Individuals) عن طريق إحدى وسائل الاتصال وأهمها البريد الإلكتروني e-mail أو الفاكس، ويتم عمل ملف (File) برقم محدد واسم المجموعة وتواريخ وبيانات الوصول والمغادرة والبرنامج بالتفصيل، موضحاً به التفاصيل الخاصة بالمجموعة Rooming List والخدمات المطلوبة، وعمل الترتيبات اللازمة بالمستندات المطلوبة بهذا مثل:

- أمر تشغيل للأتوبيس أو السيارة.
 - أمر التشغيل وتفاصيل البرنامج لقائد المجموعة (Tour Leader).
 - أمر التشغيل للمندوب (Transfer-Man).
 - أمر التشغيل للمرشد السياحي (Tour-Guide).
 - قسائم التبادل الخاصة بالإقامة والخدمات الأخرى (Vouchers).
 - تذاكر السفر المختلفة سواء كانت طيران أو سكة حديد .. إلخ.
- ويجب التأكد من حجوزات الفنادق أولاً بأول وعمل كافة الترتيبات الخاصة بتسكين المجموعة قبل وصولها.

ويقوم بعد ذلك مندوب الشركة Transfer-man باستقبال المجموعة من منفذ الدخول الذى سوف يصلون إليه سواء مطار أو ميناء بحرى أو برى .
ويتم استلام قسائم التبادل Vouchers المرسلة من الوكلاء الخارجيين ومراجعتها والتأكد من أن البيانات المدونة بها مطابقة للخدمات المطلوب تنفيذها للمجموعة بواسطة الشركة، حيث أن قسائم التبادل تلك هى مستندات الشركة الرئيسية التى يتم تحويلها إلى فواتير وحاسبة الوكلاء السياحيين عليها بعد تنفيذ الرحلة.

ويكون مرافق المجموعة Tour-Leader مسئولاً عن تنفيذ البرنامج كما تم إعداده ويكون فى حوزته كافة مستندات الرحلة الخاصة بالمجموعة والخدمات السياحية المختلفة سواء الفنادق أو الزيارات أم الخدمات الأخرى .
والمرشد السياحى Tour-Guide يكون مسئولاً عن مرافقة المجموعة أثناء الزيارات التى تتطلب وجود مرشد سياحى للشرح، ومطلوب منه التنسيق بصفة دائمة مع مرافق المجموعة.

ويجب إبلاغ المكاتب الفرعية فى المناطق المختلفة المزمع زيارتها طبقاص للبرنامج لعمل الترتيبات اللازمة كل فى منطقته .
ويجب تأكيد تذاكر السفر الخاصة بالمجموعة سواء تذاكر العودة أو تذاكر الانتقالات الداخلية^(١).

خطوات الحجز للملف السياحى^(٢)

أولاً : حجز الفندق :

يتم عمل الحجز اللازم بالفنادق المختلفة التى ينوى السائح الإقامة فيها طوال فترة بقائه فى جمهورية مصر العربية حسب البرنامج الموضوع وفى درجة المياحة المطلوبة ٥ نجوم / ٤ نجوم .. إلخ) ويحدد عدد الغرف المطلوبة

(١) انظر د/ سعيد البطوطى، المرجع السابق، ص ١٨٩ وما بعدها .
(٢) انظر : أ. ماهر عبدالحق السيسى، المرجع السابق، من ص ٢٥١ إلى ٢٥٣ .

(مزدوجة أم فردية) كما يحدد فى النموذج الخاص بالحجز اسم المجموعة وعدد الليالى ونوع الإقامة (كاملة - نصف إقامة أو إفطار فقط) - Full Board -
(Half Board of Bed & Breakfast).

- يحدد فى النموذج أيضاً تاريخ وصول المجموعة والبلد /إقامة متنا وجنسياتهم وعلى أى خطوط طيران وميناء وصول الطائرة والوقت المتوقع فيه وصول الطائرة والوقت المتوقع فيه وصول الفوج (المجموعة) إلى الفندق وتاريخ مغادرتهم الفندق والوقت المحدد للمغادرة والجهة المتجهون إليها.
- يرفق مع نموذج الحجز أو فى وقت لاحق (لا يزيد عن ١٥ يوم من تاريخ الوصول الفوج إلى الفندق) كشف أسماء أفراد المجموعة.
- يجب أن ترفق قسيمة التبادل (Voucher) مع نموذج الحجز وذلك قبل وصول الفوج بفتره كافية، وهذا النموذج الخاص بحجز الفنادق يتكون من أصل وثلاث صور على الأقل، حيث يقوم المختص فى قسم العمليات بالشركة بتحرير البيانات المطلوبة ويحتفظ بصورة فى دفتر النموذج وصورة فى ملف المجموعة ويسلم الأصل والصورة المتبقية إلى قسم الحجز بالفندق وعند تأكيد الحجز يقوم الفندق بإرسال صورة الحجز إلى الشركة مرة أخرى مختوم عليها تأكيد الحجز للمجموعة ويحتفظ الفندق بالأصل.

ثانياً : حجز السيارات (الأتوبيسات) :-

يتم ملء نموذج حجز سيارات حسب البرنامج الموضوع والذي يحتوى على عدد الأفراد أى سعة الأتوبيس (٣٠ راكب - ٤٥ راكب أو ٥٢ راكب الخ).

ويبين فيه التواريخ وساعة العملية ومكان الانتظار وطبيعة العملية (انتقال أو زيادة) وتحديد الحجز يوم كامل أو نصف يوم أو صوت وضوء أو سهرة ويسمى هذا النموذج أمر شغل (Service Order) ويتم إثبات طريقة الحجز فى الفنادق (أصل وثلاث صور) بالنسبة لحجز الانتقالات والزيارات خارج القاهرة تكون من اختصاص الوكيل السياحى للشركة.

ثالثاً : حجز المرشدين Guide :-

يتم إعداد نموذج أمر شغل (Service Order) مماثل للنموذج الخاص بحجز السيارات مع اختلاف بسيط ويتم توقيع بواسطة المرشد عليه.

رابعاً : حجز تذاكر القطارات Train tickets :-

يتم هنا حجز تذاكر القطارات بخطاب باسم المجموعة وعددها وعدد الكيائن المحجوزة مفردة أو مزدوجة مصحوبة بكشف أسماء المجموعة ويدفع المبلغ نقداً.

خامساً : حجز البواخر النيلية :-

يتم حجز البواخر النيلية على نموذج الخاص بالفنادق ويرفق معه قسيمة التبادل (Exchange Voucher).

سادساً : حجز رحلات الطيران الداخلى :-

يتم حجز المقاعد برحلة الطيران حسب البرنامج المعد للمجموعة بواسطة نموذج خاص بحجز الطيران ويرفق معه صورة من أسماء المجموعة وخط سير.

سابعاً : حجز السهرات أو الوجبات خارج الفندق :-

يتم الاتمعال بالأماكن (فنادق أو مطاعم) لحجز مقاعد بعدد المجموعة لتناول الوجبة (غذاء أو عشاء) ويتم إرسال خطاب بهذا المضمون بالإضافة إلى قسيمة التبادل Vouchers .

ثامناً : أوامر الشغل للوكلاء للمسيحيين في المدن خارج القاهرة :-

يتم ملء نموذج أمر شغل (Service Order) إلى الوكيل السياحي في المدن خارج القاهرة حسب البرنامج الموضوع موضع فيه الإقامة في الفنادق وعدد الليالى ومرفق معه قسيمة التبادل الخاصة بالفنادق (Voucher) وذلك لتقديمها الوكيل إلى إدارى الفندق قبل وصول المجموعة ، ويشمل النموذج أمر الشغل نوع

الخدمات والزيارات التى ستقوم بها المجموعة فى المدينة والمرشد الذى يجب أن يصطحب المجموعة (انجليزى - فرنسى - ألمانى أسباني إلخ). وذلك ليتم التعاقد معه قبل قدوم المجموعة أو يتم إرسال المرشد من القاهرة لمرافقة المجموعة طوال فترة التعاقد معه قبل قدوم المجموعة أو يتم إرسال المرشد من القاهرة لمرافقة المجموعة طوال بقائها خارج القاهرة مع ضرورة استخراج تراخيص من شرطة السياحة ووزارة السياحة ليقوم بالإرشاد فى منطقة الصعيد، كما يجب أن يحتوى النموذج على معلومات عن وصول الطائرة - المطار ورقمها وموعدها وعد الأفراد ومن الأفضل أن يكون هناك معرفة بعدد الحقائق أيضاً.

خامساً : تحديد خط سير الرحلة :-

يحدد خط سير الرحلة والبرنامج السياحي بعناية ودقة مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار العوامل التالية عند تحديد خط سير الرحلة :-

١- تحديد المسافات والوقت والطبيعة الجغرافية.

يجب على مخطط البرنامج تحديد المسافات بدقة والوقت الذى تستغرقه قطع هذه المسافات والطبيعة الجغرافية للأماكن المتوقع زيارتها.

٢- التوازن بين الأوقات المخصصة للمزارات وغيرها المخصصة للترفيه أو التسوق .. إلخ.

٣- اختيار أماكن الإقامة الفردية من أماكن الجذب السياحي والمزارات بالمقصد السياحي.

٤- تخصيص أوقات للراحة أثناء الرحلات التى تستند على السفر لمسافات طويلة.

٥- التناسب بين البرنامج والمشاركين فى الرحلة.

٦- ميزانية الرحلة :

يعتبر تسعير البرامج السياحية علم له قواعده وأصوله، ويعتمد تسعير أى برنامج من تلك البرامج السياحية على عمل حصر لكافة عناصر البرنامج

بالتفصيل وتحديد سعر كل عنصر على حدة ثم تجميع السعر الإجمالي وإضافة هامش ربح الشركة ونسب عمولات البيع للوكلاء.

وإضافة أى عنصر أو مكون ترفيهى على سبيل المثال إلى عناصر البرنامج يمكن أن يغير من ميزانية الرحلة بشكل كبير بالنسبة للعملاء، ولذلك عند وضع البرامج السياحية يجب إعطاء العملاء المعلومات الكافية عن الزيارات أو تلك العناصر التى لم ترد فى البرنامج التى قد تعرض عليهم أثناء الرحلة بتكاليف إضافية وكذلك أسعار تلك الزيارات المحتملة^(١).

وفيما يلى نموذجاً لإحدى البرامج السياحية :

(١) انظر د / سعيد البطوطى، المرجع السابق، ص ١٢٠ وما يابها .

Programme 1

5 DAYS

CAIRO

1st DAY : On arrival at the airport, you'll be met by our AMARCO TOURS representative who will accompany you by modern air-conditioned motor coach to your hotel. Dinner and over-night.

2nd DAY : CAIRO — THE OLD CITY.

Breakfast. Then a morning tour during which you'll see the Great Citadel Fortifications built by Saladin, the Alabaster Mosque of Mohamed Ali, the Sultan Hussein Mosque, the "City of the Dead", and other historical landmarks. Finally, you'll wander through the winding streets of the world-famous Khan el-Khalili Bazaar before returning to hotel. After lunch, at leisure. Dinner and over-night at hotel.

3rd DAY : KHAN EL-KHALILI / SAHARA / PYRAMIDS / THE SPHINX.

After breakfast, full-day tour begins with a drive across the desert to Memphis, the last capital founded for its colonial status of Ramses II and a magnificent pharaoh's splendor. Then on to neighbouring Sakkara, the necropolis of old Egypt, where you'll see the oldest stone structure in the world, the Step Pyramid of Zoser.

Leave en route to Giza.

THE AFTERNOON, you'll be visiting the "Giza Palace" where the formidable Sphinxes guard the Great Pyramid of Cheops — one of the original Seven Wonders of the World. You'll also visit the nearby Pyramids of Chufu and Menkara before returning to hotel for dinner and over-night.

4th DAY : EGYPTIAN MUSEUM OF ANTIQUITIES.

Following breakfast, you'll be spending this morning in one of the world's most famous museums, which contains treasures dating back to 40 centuries B.C. Most of these relics are masterfully well preserved, especially the famous King Tut Collection which has its permanent home here. After lunch, at leisure. Dinner and over-night.

5th DAY : Breakfast at hotel. Transfer to Cairo Airport. Pay fare home.



Programme 2

8 DAYS

CAIRO — LUXOR — ASWAN

FIRST 8 DAYS AS TOUR (1).

5th DAY : After breakfast, transfer to the airport for your flight to Luxor. Once there, you'll check into hotel and then tour Luxor Temple with its beautifully colonnaded court built by Amenophis III over 20 centuries ago. The northern section was completed by Ramesses II whose mighty statue dominates the entire temple.

Motor-driven catamarans will then take you to legendary Karnak with its Avenue of Sphinxes, the Temple of Amun, the Colossal Sarcophagi, Hypostyle Hall of Cereals, Sacred Lake. You'll return to hotel for lunch and afternoon at leisure and overnight.

6th DAY : WEST BANK / VALLEY OF THE KINGS / ASWAN.

An early morning departure for half-day tour of the West Bank and ancient Thebes. After crossing the Nile by boat, a short drive will bring you to the Valley of the Kings with its rock-hewn royal tombs, masterfully of Tutankhamun which yielded such priceless treasures.

Then the great terraced temple of Hatshepsut at Deir El Bahari in Valley of the Queens, before returning to hotel for lunch. In the evening, you'll be flying on to Aswan. Dinner and overnight.

7th DAY : ASWAN.

Breakfast and a morning tour by felucca, the traditional Nile sailing craft of Elchier Island, the Elephantine Island and the Town of the Agha Khan. Lunch at hotel followed by a short tour of the High and Low Dam and the Aswan Barrage. Dinner and overnight.

8th DAY : ASWAN / CAIRO

After breakfast, transfer to Aswan Airport for your flight to Cairo, then another transfer to Cairo International Airport for departure.



Programme 3

11 DAYS

CAIRO — LUXOR — ASWAN BY TRAIN.

- 1st DAY CAI. A.M. First Cairo International Airport. Meet, assist and transfer to hotel.
- 2nd DAY CAI. A.M. Visit the Egyptian Museum.
- P.M. Visit the Citadel, Mosque and Bazaar.
Optional sound and light show at Citadel.
- 3rd DAY CAI. A.M. Visit Memphis and Sakkara.
- P.M. Lunch at seat of Sakkara.
- P.M. Visit Pyramids and Sphinx.
- P.M. Transfer from hotel to Cairo central railway station for departure to Aswan.
Dinner and overnight at the hotel.
- 4th DAY ASW. A.M. Arrival Aswan railway station, meet, assist and transfer to hotel.
- P.M. Cruise the Nile by boat to visit Elephantine Island, the Botanical gardens and Philae Island.
- 5th DAY ASW. A.M. A felucca. Optional tour to visit Abu-Simbel temples by air.
- P.M. Visit the High Dam, and unfinished obelisk.
- 6th DAY ASW. A.M. Morning departure by private coach to Luxor en route visit Kom Ombo, Edfu and Karnak, including lunch.
- P.M. Arrive Luxor and transfer to hotel.
- 7th DAY LXR. A.M. Cruise the Nile by ferry boat to visit Thebes Valley of the Kings, Valley of the Nobles, Valley of the Queens, temple of Medinet Habu and Colossi of Memnon.
- 8th DAY LXR. A.M. Visit Karnak and Luxor temple.
- P.M. Transfer from hotel to Luxor station for departure to Cairo by Sleeping Train.
- 9th DAY CAI. A.M. Arrival Cairo central railway station.
Meet, assist and transfer to hotel.
- P.M. Visit Old Cairo, Coptic Churches and Coptic Museum.
- 10th DAY CAI. A.M. At leisure. Optional full day visit to Fayoum or Alexandria or Suez (including lunch).
- 11th DAY CAI. A.M. Transfer from hotel to Cairo International Airport for departure time.



* (IATA - UFTAA) ADVANCED COURSE EXAMINATION (SEP 1993)-
GENEV

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- ١- عبد الفتاح غنمية- السياحة فاخرة للتنمية - بدون ناشر . بدون سنة نشر.
- ٢- محمود كامل - السياحة الحديثة - القاهرة - ١٩٧٢.
- ٣- هـ. روبنسون - جغرافية السياحة - ترجمة محبات إمام - جزء أول - دار المعارف - القاهرة - ١٩٨٥.
- ٤- د. أحمد مصطفى - سياحة محلية ودولية - بدون ناشر- بدون سنة نشر.
- ٥- د. محمد عبيدات - التسويق السياحي - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٠.
- ٦- د. ماهر عبدالخالق - مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية- ٢٠٠٠.
- ٧- د. صلاح الدين عبدالوهاب - السياحة الدولية - مطبعة وهران - عمان - ١٩٩٠.
- ٨- د. أحمد ملوخية وآخرين . مدخل إلى علم السياحة - بدون ناشر . بدون سنة نشر.
- ٩- د. عمر غنאים وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨١.
- ١٠- عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الفكر - عمان - ١٩٩١.
- ١١- د. صبحي القبسي - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - دار الجامعة للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ .
- ١٢- د. بشير العلاق- أسس الإدارة الحديثة - دار اليازوي - عمان - ١٩٩٩.

- ١٣- د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٨٠ .
- ١٤- د. فلاح حسن الحسيني - الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠٠ .
- ١٦- د. عايذة خطاب - سلسلة محاضرات غير منشورة - جامعة عين شمس ١٩٩٩ .
- ١٧- د. عثمان محمد غنيم - التخطيط الأسس والمبادئ العامة - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ .
- ١٨- جميل الجالوري - التخطيط والتجربة الأردنية - بحث غير منشور - عمان .
- ١٩- سميرة كامل - التخطيط من أجل التنمية - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٩٦ .
- ٢٠- أحمد كمال أحمد - التخطيط الاجتماعي - دار النهضة العربية القاهرة - ١٩٧٦ .
- ٢١- د. عثمان محمد غنيم - مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي - دار صفاء - عمان ١٩٩٨ .
- ٢٢- المنظمة العربية للعلوم الإدارية - متابعة تنفيذ خطط التنمية نحو نظام متكامل وفعال - عمان ١٩٨٦ .
- ٢٣- أجهزة التخطيط المركزية في ج. م. ع بحث في وزارة التخطيط- معهد التخطيط القومي- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء - ٢٠٠٣ .
- ٢٤- د. محمد الصيرفي - التخطيط الإبداعي - مؤسسة حورس الدولية - الإسكندرية - ٢٠٠٣ .

- ٢٥- د. شوقي حسين عبدالله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١.
- ٢٦- د. حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات - اتجاه شرطي - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤.
- ٢٧- د. عبدالفتاح مصطفى غنيمه - التخطيط السياحي - الإسكندرية - ٢٠٠٣.
- ٢٨- د. سيد الهواري - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي - مكتبة عين شمس - ١٩٧٦.
- ٢٩- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ.
- ٣٠- د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.
- ٣١- د. أحمد ملوخي - دراسات في التخطيط السياحي بدون ناشر، بدون سنة نشر.
- ٣٢- د. عمرو غنایم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ١٩٨٢ .
- ٣٣- د. سيد الهواري - الإدارة الأصول والأسس العلمية - كلية عين شمس - القاهرة - ١٩٨٧.
- ٣٤- مصطفى نجيب شايوش - الإدارة الحديثة - مكتبة الرسالة الحديثة - عمان - ١٩٩٠ .
- ٣٥- هارولد كونتز وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف - ترجمة بشر التعريضي ومحمود فتحي عمر - غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢.

- ٣٦- د. صديق عفيفى وآخرون - الإدارة فى مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥.
- ٣٧- د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - دار زهران - عمان - ١٩٩٨.
- ٣٨- د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربى - القاهرة ١٩٧٦.
- ٣٩- د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة - مكتبة عين شمس غير مبين سنة النشر.
- ٤٠- د. على الشرقاوى - السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال - المكتب العربى الحديث - الإسكندرية - غير مبين سنة النشر.
- ٤١- د. عبد الباقى درة - أساليب مناقشة الحالات الإدارية - المركز العربى للخدمات الطلابية - عمان - ١٩٩٤.
- ٤٢- د. عبدالفتاح غنميه - السياحة فى طرق التنمية - بدون ناشر - بدون سنة نشر .
- ٤٣- د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩.
- ٤٤- ج. هـ جاكسون - واس . ديليو - آدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة .
- ٤٥- أ. عماد ملوخيه - الوجيز فى شرح قواعد التشريعات السياحية والفندقية - بدون ناشر ٢٠٠٤.
- ٤٦- د. محمد فتحى محمد على - التنمى التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادى - أول مايو ١٩٦٤.

- ٤٧- د. صلاح الشنواني - أصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - دار الجامعات المصرية - ١٩٧٥.
- ٤٨- د. ياسين الكحلي - مبادئ إدارة الفنادق - دار الوفاء - الإسكندرية - ١٩٩٨.
- ٤٩- د. صلاح الشنواني - فصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - ١٩٧٥.
- ٥٠- د. هاشم الوردى - أساليب التنويه الأحصائي - منشورات جامعة بغداد - ١٩٩٠.
- ٥١- عبدالحسين زعنى وعبدالحليم القيسى، الإحصاء السكاني، منشورات جامعة بغداد، ١٩٩٠.
- ٥٢- سمحه موسى - أساليب التحليل الديموغرافي - عمان - ١٩٨٨.
- ٥٣- مايكل جى بروتين - مدخل لتخطيط النقل - ترجمة عماد الهاشمي بغداد - ١٩٨٧.
- ٥٤- د. أحمد محمد بسيوني - المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب عملية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - ١٩٨٨.
- ٥٥- د. محمد عباس حجازي - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس القاهرة - ١٩٨٣.
- ٥٦- كرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - ١٩٩٠.
- ٥٧- د. محي الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - المطبعة الثانية - دار الفكر العربي - القاهرة - ١٩٧٧.
- ٥٨- د. على عبدالمجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٧٦.

- ٥٩- د. محمد سعيد عبدالفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢.
- ٦٠- د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم - أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي - مطبعة النيل - القاهرة - ١٩٩٥.
- ٦١- د. غانم تيجان موسى، آخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٧.
- ٦٢- د. علي الشريف وآخرون - التنظيم والأدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩.
- ٦٣- نائل العواله - تطوير المنظمات - المفاهيم والهيكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥.
- ٦٤- هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جماعة دمشق ١٩٧٥.
- ٦٥- د. علي الشرقاوي - إدارة الأعمال - العلمية الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية ١٩٩٣.
- ٦٦- د. موسى اللوزي - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
- ٦٧- د. زكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت - ١٩٩٨.
- ٦٨- محمد شاكِر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩.
- ٦٩- أيمن بن مصطفى عرقموس - الجودة الإدارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٣.
- ٧٠- د. ماهر عبد الخالق - مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠.
- ٧١- د. احمد مصطفى - إدارة المكاتب السياحية . بدون ناشر أو سنة نشر.

المراجع الأجنبية :

- 1- Bowman. B.L. and O Connell. R.T. Forecasting and time series Massachusetts Duxbury Press 1979.
- 2- Kaiser F. Godschalk D. and chapin S. 1995 urban l and use Planning, Chocago.
- 3- C.T.Hozngren: (cost Accounting Amiangerial Wmphasis). Prentice Hall, 1967, P. 28.
- 4- Glemn A., Welsch Budgtin : Profit Planning and Control 3rd sngelwood, 1971.
- 5- J. Batty. Management Accountancy. 3rd ed., London Machonald and evens Ltd., 1970.
- 6- Casll . Moore, and Robert K. jaedicke, Managerial Accounting, 3rd er., ohio: Soath western Publishing Co., 1972.
- 7- James L. Riggs, "Ptoduction Systems: Planning Analysis and Control, 2nd ed., New York, John Wiley. Sons IMC. 1986.
- 8- James L. Riggs, "Production Systems: Planning. analysis and Control, 2nd, New York, John Wiley, Sons IMC. 1986.
- 9- W. Ireson, and E. Grant (Editors)Hand book of industrianl Engineering and Management Englewod clifes : prentice- Hall, inc , 1962.

- 10-Richard Neushel , Managent by Ssytem. New York : Mc Graw Hill Book co., 1960 O.g Neus –chel definecl “ Aprocedur is asequence of clerical operations .Msually in volving serveral people in one Departments established to ensure uniform handing of are lurring teans – cation of the business.
- 11-II Koomtz and co Donmel . principe les at management New York Mc Gaw Book company 1920.
- 12-Robert M. Fulmer , the New mannagement N. Macmillan publishing co. T nc 1983.
- 13-Hatt, David Management princiles and practies 3rd ed Englewood clibbeN.J.1993.
- 14-Geoge Steimer , top Managent Planning New York Macmillan 1969.
- 15-Stomer , James A, amd R.e word freeman” management” New Jersey , prentice Hall 1989.
- 16-PorterM,” competitve Advantage”Free press New York 1985.
- 17-Lesliw. Rue, amd phyllis G Holl and strategic management second Edition(New York : Me Graw – Hill Book company.
- 18- Russel L k.Ackoff, acomcept of Comcept panning (New York John Wiley and Sons 1970).
- 19- FAO, Guide Lines for Land use Planning Rome 1993 .

- 20- Harold Koontz, and Heinz Wihrich Management, Ninth Edition (New York : McGraw - Hill Book Company 1988) .
- 21- William F. Glmeck . Business Policy : Strategy formation and Management Action : McGraw Hill Book Co., 1967.
- 22- Bialok, H. (1979), Social Statistics, McGrawhill Kogakisha LTD, Tokyo.

الفهرست

الصفحة	الموضوع
٧	• تقديم
	الفصل الأول
٩	السياحة . المفهوم والمبادئ والأسس
١١	• مفهوم السياحة
١٤	• عناصر الجذب السياحي
٢١	• طبيعة السياحة
٢٤	• السائح
٢٦	• المؤشرات الأساسية للنمو السياحي
٢٩	• علاقة السياحة بالعلوم والأنشطة المختلفة
٣٦	• المنتج السياحي
٤١	• العروض السياحية
٤٤	• المنشآت السياحية
٤٥	• وكالات السفر
٤٦	• دور العنصر البشري في العملية السياحية
٤٨	• أنواع السياحة وأنماطها
٦٩	• العرض والطلب على الخدمات السياحية
	الفصل الثاني
٨٥	التخطيط . المفهوم . الأنواع . الداخل
٨٧	• مفهوم التخطيط
٩٢	• مبادئ التخطيط
٩٣	• أهمية التخطيط
٩٤	• العوامل المؤثرة على التخطيط

الموضوع	الصفحة
• أبعاد التخطيط	٩٥
• مداخل التخطيط	٩٦
• الفروض التخطيطية	٩٨
• التخطيط والخطة	٩٩
• التخطيط والاستراتيجية	١٠٦
• التخطيط الاستراتيجي السياحي	١١٤
• التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي	١٢١
• التخطيط وحل المشكلات	١٢٧
• التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى	١٢٨
• دور المخطط ومهاراته	١٣٠
• المشكلات التي تواجه التخطيط	١٣٢
• مراحل عملية التخطيط	١٣٤
• التخطيط السياحي	١٥٥

الفصل الثالث

أدوات حل مشكلات التخطيط السياحي	١٧٥
١- الأهداف	١٧٧
• مفهوم الهدف	١٧٧
• مجالات الأهداف	١٧٩
• خصائص الأهداف	١٨٥
• أهمية تحديد الأهداف	١٩١
• تحديد الأهداف	١٩٢
• العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف	١٩٥
• صياغة الأهداف	١٩٦

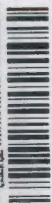
الموضوع	الصفحة
• مكونات الأهداف الجيدة	٢٠٦
• الأهداف العامة للتخطيط السياحي	٢٠٧
٢- السياسات	
• المفهوم	٢١٦
• خصائص السياسات	٢١٨
• الشروط الواجب توافرها في السياسة	٢١٩
• مراحل بناء السياسات	٢٢١
• أنواع السياسات	٢٢٣
• طرق دراسة السياسات	٢٢٦
• مفهوم السياسة السياحية	٢٣١
• الخطوط المرحلية للسياسة السياحية	٢٢٤
• السياسة العامة للتنمية السياحية	٢٤٠
٣- القواعد	٢٤٧
• القوانين والقرارات التي تحكم العمل السياحي	٢٤٨
• التراخيص في إنشاء فروع للشركات السياحية	٢٥٠
٤- التنبؤات	٢٥٤
• المفهوم	٢٥٤
• مراحل التنبؤ	٢٥٥
• التخطيط الإحصائي للتنبؤ	٢٥٦
• طرق وأساليب التنبؤ	٢٥٨
٥- الموازنات التقديرية	٢٧٤
• مفهوم الموازنة التقديرية	٢٧٥
• الأهداف العامة من إعداد الموازنة	٢٧٦

الصفحة	الموضوع
٢٧٩	• أنواع الموازنات التقديرية
٢٨٠	• خطط إعداد الموازنة التقديرية
٢٩٢	٦- الجداول الزمنية
٢٩٧	٧- خطط العمل
٢٩٧	• محتوى الخطة
٢٠٥	• مبادئ وأسس إعداد الخطة
٣٠٨	• مكونات الخطة السياحية
٣١٧	٨- الإجراءات
٣١٨	• المتطلبات الرئيسية للإجراءات
٣٢١	• تبسيط الإجراءات
٣٢٦	• الأدوات المستخدمة في التبسيط
	٩- برنامج العمل
٣٤٢	• المفهوم
٣٤٥	• المعايير التي تراعى عند إعداد البرامج السياحية
٣٤٧	• تنظيم وتنفيذ البرامج السياحية
٣٥٠	• عناصر البرنامج السياحي
٣٥٨	• خطوات الحجز للعميل السياحي
٣٦٣	• نماذج للبرامج السياحية
٣٦٧	قائمة المراجع





Bibliotheca Alexandrina



0704301



مساكن سوتير - امام سيراميك كليوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزيطة - الإسكندرية
تليفاكس: 00203/4865277 00203/4818707